

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften

BACHELORARBEIT

Implementierung eines aussagekräftigen Reportings unter Zuhilfenahme strategischer Controllinginstrumente

erstellt am 04. Februar 2014

eingereicht von: Doris Maringer

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. oec. Johannes Stelling

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	- 1 -
1.1. Problemstellung	- 1 -
1.2. Zielsetzung	- 1 -
1.3. Aufbau und Vorgehen	- 2 -
2. REPORTING.....	- 3 -
2.1. Allgemeines und Definition.....	- 3 -
2.2. Gestaltungsmerkmale von Berichten.....	- 4 -
2.3. Anforderungen an ein aussagekräftiges Reporting.....	- 9 -
2.4. Kennzahlen im Reporting.....	- 11 -
2.4.1. Arten von Kennzahlen.....	- 12 -
2.4.2. Funktionen von Kennzahlen.....	- 13 -
2.4.3. Verwendung von Kennzahlen	- 14 -
2.4.4. Kritikpunkte beim Einsatz von Kennzahlen.....	- 14 -
2.5. Kennzahlensysteme.....	- 15 -
3. STRATEGISCHE CONTROLLINGINSTRUMENTE	- 16 -
3.1. Abgrenzung des strategischen und operativen Controllings.....	- 16 -
3.2. Grundlagen des strategischen Controllings.....	- 17 -
3.2.1. Merkmale und Funktionen des strategischen Controllings.....	- 17 -
3.2.2. Einordnung des strategischen Controllings in Unternehmen	- 18 -
3.2.3. Wie aus einer Geschäftsidee eine Strategie wird	- 19 -
3.3. Verschiedene strategische Controlling-Instrumente	- 21 -
3.3.1. Balanced Scorecard.....	- 21 -
3.3.2. Produktlebenszyklusanalyse.....	- 24 -
3.3.3. Portfolioanalyse	- 25 -
3.3.4. Zusammenhang zwischen der Produktlebenszyklusanalyse und der Portfolioanalyse	- 28 -
3.3.5. Benchmarking.....	- 29 -
3.3.6. SWOT-Analyse	- 31 -
4. IMPLEMENTIERUNG EINES REPORTINGS IN DER SPINDLER BAUGRUPPE.....	- 32 -
4.1. Vorstellung des Partnerunternehmens	- 32 -
4.2. Beschreibung des ausgewählten Reportings	- 35 -
4.3. Vision und Strategie der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 36 -
4.4. Neues Reportingsystem der G. u. G. Spindler Bau GmbH.....	- 37 -
4.4.1. Finanzen.....	- 38 -
4.4.2. Interne Prozesse.....	- 43 -
4.4.3. Mitarbeiter.....	- 46 -
4.4.4. Kunden	- 49 -
5. ZUSAMMENFASSUNG	- 52 -

ANHANG	V
LITERATURVERZEICHNIS	IX
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	XII

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
Abb.	Abbildung
BM	Benchmarking
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera (und so weiter)
evtl.	eventuell
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
GJ	Geschäftsjahr
L+L	Lieferungen und Leistungen
ROI	Return on Investment = Kapitalrendite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem
Vw./Vt.	Verwaltung und Vertrieb
z. B.	zum Beispiel
zw.	zwischen

Hinweis:

In der nachfolgenden Bachelorarbeit wird zur Vereinfachung und erleichterten Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich gelten alle Inhalte auch für die weibliche Form.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Idealtypischer Informationsprozess	- 4 -
Abbildung 02: Fragestellung bei der Berichterstellung	- 4 -
Abbildung 03: Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot	- 5 -
Abbildung 04: Kriterien bei der Berichterstellung	- 10 -
Abbildung 05: Arten von Kennzahlen nach Vollmuth	- 12 -
Abbildung 06: ROI-Baum nach DuPont	- 15 -
Abbildung 07: Abgrenzung operatives - strategisches Controlling	- 16 -
Abbildung 08: Einordnung des strategischen Controllings	- 18 -
Abbildung 09: Zielhierarchie	- 20 -
Abbildung 10: 4 Perspektiven der Balanced Scorecard	- 22 -
Abbildung 11: Produktlebens-Zyklus in 5 Phasen	- 24 -
Abbildung 12: Marktanteils- und Marktwachstums-Portfolio	- 26 -
Abbildung 13: Zusammenhang zw. Produktlebenszyklusanalyse und Portfolioanalyse	- 28 -
Abbildung 14: Benchmarking-Prozess	- 29 -
Abbildung 15: SWOT-Analyse-Matrix	- 31 -
Abbildung 16: Beteiligungsorganigramm	- 32 -
Abbildung 17: Übersicht Balanced Scorecard der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 37 -
Abbildung 18: BSC-Perspektive Finanzen der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 38 -
Abbildung 19: BSC-Perspektive Interne Prozesse der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 43 -
Abbildung 20: BSC-Perspektive Mitarbeiter der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 46 -
Abbildung 21: BSC-Perspektive Kunden der G. u. G. Spindler Bau GmbH	- 49 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Normstrategien für Portfolio-Kategorien.....	- 27 -
Tabelle 2: Zusammenhang Produktlebenszyklusanalyse und Portfolioanalyse.....	- 28 -
Tabelle 3: Vor- und Nachteile der verschiedenen Benchmarking-Arten.....	- 29 -
Tabelle 4: Firmen der Spindler Baugruppe und deren strategische Geschäftsfelder.....	- 33 -
Tabelle 5: Größenmerkmale der einzelnen Firmen	- 33 -

1. Einleitung

“Früher brauchte man Informationen, um ein Problem zu lösen; jetzt sind die Informationen zum Problem geworden.“

(Neil Postman - US-Medienwissenschaftler 1931-2003)

1.1. Problemstellung

Dieses Zitat von Neil Postman beschreibt sehr treffend eines der größten Probleme für zahlreiche Unternehmen. Zur Bewältigung des Informationsüberschusses, entwickelte sich das sogenannte Reporting, welches die Aufgabe hat, wichtige Informationen auszuwerten und dem Management zur Verfügung zu stellen.

Die größte Herausforderung des Reportings besteht darin, jeder Ebene der Geschäftsleitung jene Informationen zu berichten, welche sie zur Entscheidungsfindung benötigt und verwerten kann.

In sehr vielen Unternehmen passiert das sogenannte Reporting nur oberflächlich und befriedigt die Bedürfnisse der informationsverwertenden Personen nicht zur Gänze.

Auch die Spindler Baugruppe besitzt lediglich ein standardisiertes Berichtswesen, welches nicht die speziellen Anforderungen der einzelnen Managementebenen erfüllt. Doch das Reporting sollte so aufgebaut sein, dass die Geschäftsführung in der Entscheidungsfindung, Umsetzung sowie in der Zielerreichung unterstützt wird.

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist die Implementierung eines aussagekräftigen Reportings in der Spindler Baugruppe, das die Bedürfnisse der Mitarbeiter, der leitenden Funktionen, aber v.a. jene der Geschäftsführung befriedigt.

Zur Erarbeitung eines solchen Systems ist es notwendig zunächst einen Überblick theoretischer Modelle zu schaffen, davon geeignete Systeme auszuwählen und diese dann auf den Praxisfall Spindler Baugruppe anzuwenden.

1.3. Aufbau und Vorgehen

Folgendes Konzept ist in drei große Bereiche aufgeteilt. Der erste Teil behandelt theoretische Modelle des Reportings. Hierbei wird zuerst auf Allgemeines und die Definition eingegangen, danach folgen die Gestaltungsmerkmale von Berichten, die Bedarfe eines aussagekräftigen Reportings und am Ende werden Kennzahlen und Kennzahlensysteme erläutert.

Der zweite Teil beschäftigt sich mit der Abgrenzung des operativen vom strategischen Controlling, mit den Grundlagen des strategischen Controllings und mit dessen Instrumenten, wie z. B. der Balanced Scorecard, der Produktlebenszyklusanalyse und der Portfolioanalyse, dem Benchmarking sowie der SWOT-Analyse.

Da sich ein Unternehmen jedoch nicht in mehreren verschiedenen Instrumenten verlieren sollte, wird im dritten Teil das geeignetste der vorgestellten Controllinginstrumente ausgewählt und die praktische Implementierung eines aussagekräftigen Reportings im Unternehmen Spindler Baugruppe durchgeführt.

Am Ende wird es ein in sich geschlossenes System geben, indem das Unternehmen sein Reporting vollkommen abdeckt und lückenlos aufzeichnen kann.

2. Reporting

2.1. Allgemeines und Definition

Im Zeitungsartikel „Controlling wächst mit dem Umsatz mit“, erschienen im Wirtschaftsblatt, erläutert Wirtschaftsprüfer und BDO Austria Partner Markus Trettnak: „Ab dem Zeitpunkt, wo der Unternehmer abgibt und nicht mehr in alle Prozesse eingebunden ist, braucht er Controlling.“¹

Diese Aussage findet ihre Berechtigung darin, dass die Orte der Informationsentstehung und Informationsverwendung in Unternehmen je nach Grad der Zentralisation und Dezentralisation zeitlich und organisatorisch auseinanderfallen.²

In Unternehmen entstehen im alltäglichen Geschäftsbetrieb vielerlei Informationen. Um der Unternehmensführung (Ort der Informationsverwendung) alle nötigen Informationen für deren Entscheidungsfindung zur Verfügung stellen zu können, müssen die vorhandenen Datenmengen aus den verschiedenen Bereichen (Ort der Informationsentstehung) wie z. B. Buchhaltung, Kostenrechnung, Personalabteilung, Produktion, Beschaffung, etc. ausgewertet und zu einem Bericht zusammengefasst werden. Diese verdichteten Daten sollen einen Überblick über die relevanten Werte und Abweichungen ermöglichen.

Dem Berichtswesen kommt deshalb die Aufgabe zu, die Verbindung zwischen den Funktionsbereichen und dem Management herzustellen. D. h. in einer geeigneten Form empfängerorientierte, zur Problemlösung geeignete Informationen zur richtigen Zeit mit der notwendigen und angebrachten Verdichtung zu erbringen.³

In der Literatur finden sich einige Definitionen, welche die gleichen Grundgedanken beschreiben, sich im Wesentlichen jedoch nur durch den Umfang und die Tiefe der Darstellung unterscheiden:

- Erstellung von Informationen
- Innerbetriebliche Weitergabe an das Management
- Ziel: Unterstützung bei der ergebnisorientierten Planung und Kontrolle.⁴

Unter Management-Reporting ist jener Teil des betrieblichen Berichtswesens zu verstehen, der die Aufgabe hat, das Management für Steuerungszwecke im Rahmen des Planungs- und Kontrollprozesses mit Informationen mittels Berichten zu versorgen.

¹ Wirtschaftsblatt – Controlling wächst mit dem Umsatz mit, Ausgabe vom 14. März 2012, Verfasser Pleininger H., S. 7.

² Vgl. H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 141.

³ Vgl. Horváth & Partner: Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, München (2000), 4. Auflage, S. 245.

⁴ Vgl. H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 141.

Der idealtypische Informationsprozess:

Betriebliches Berichtswesen wird grob in folgende Phasen unterteilt:

- Informationsbereitstellung
- Informationsübermittlung
- Informationsnutzung.⁵

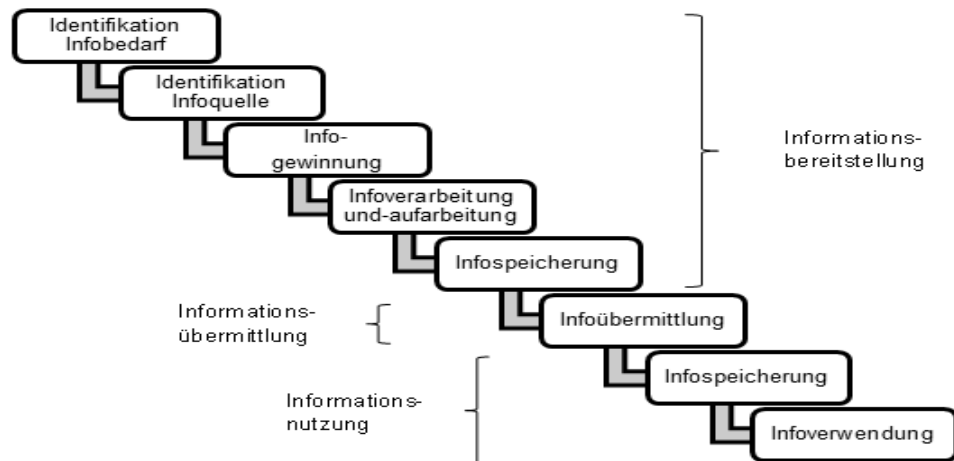


Abbildung 01: Idealtypischer Informationsprozess⁶

2.2. Gestaltungsmerkmale von Berichten

Blohm hat im Hinblick auf die Berichtskennzeichnung und -gestaltung fünf „klassische“ Fragen gestellt:⁷

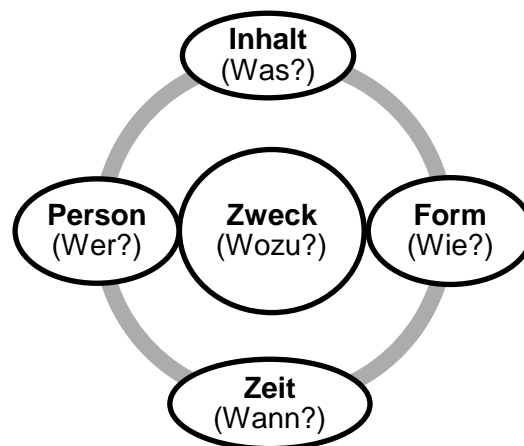


Abbildung 02: Fragestellung bei der Berichterstellung⁸

⁵ Vgl. R. Gleich/ P. Horváth/ U. Michel: Management Reporting – Grundlagen, Praxis, Perspektiven, München (2008), 1. Auflage, S. 20.

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an A. Taschner: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden (2013), Auflage: 2013, S. 13.

⁷ Vgl. H. Blohm: Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesen als Problem der Leistungsorganisation, Berlin (1974), 2. Auflage, S. 13 f.

⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 146.

Zweck

Frage: Wozu soll berichtet werden?

Der Zweck der Informationsübermittlung stellt den Kern des Reportings dar, von diesem hängen der Inhalt sowie die Gestaltung des Berichtes vorwiegend ab.⁹

Im Vordergrund steht, wie bereits erwähnt, die Informationsversorgung des Managements sowie externer Empfänger.

Weitere Berichtszwecke sind:

- | | | |
|--|---|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">○ Dokumentation○ Entscheidungshilfe○ Kontrolle | } | ⇒ intern |
| <ul style="list-style-type: none">○ Beurteilung von Unternehmen und deren Management | | ⇒ extern ¹⁰ |

Inhalt

Frage: Was soll berichtet werden?

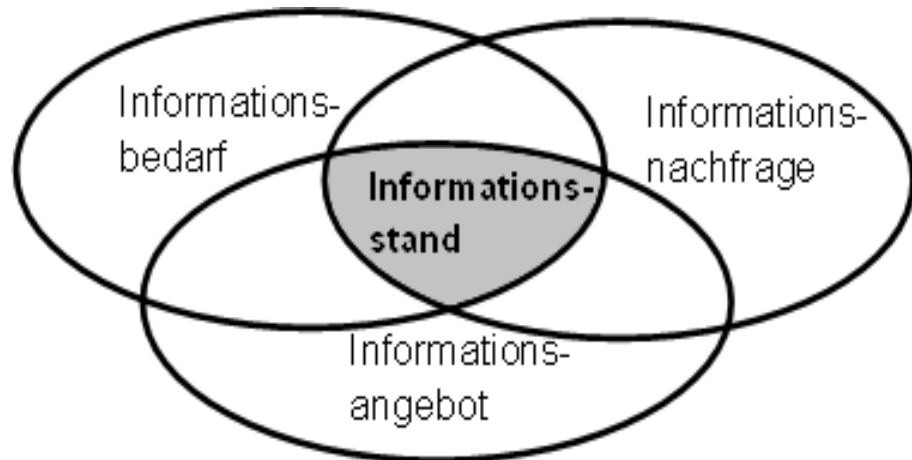


Abbildung 03: Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot¹¹

Der Berichtsinhalt richtet sich nach dem Berichtszweck sowie nach dem Berichtsempfänger. Hierbei muss der Informationsstand aus den Bereichen Informationsbedarf, -nachfrage und -angebot gefiltert und danach je nach Empfängerinteresse verdichtet

⁹ Vgl. R. Gleich/ P. Horváth/ U. Michel: Management Reporting – Grundlagen, Praxis, Perspektiven, München (2008), 1. Auflage S. 20.

¹⁰ Vgl. G. Mensch: Finanz-Controlling: Finanzplanung und -kontrolle: Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, München (2008), 2. Auflage, S. 312.

¹¹ K. Ziegenbein: Controlling, Ludwigshafen (2002), 7. Auflage, S. 569.

werden (siehe Abb. 3). Dabei ist hohe Genauigkeit und Kommunikation gefordert, um die Bedürfnisse der Empfänger befriedigen zu können.¹²

Form

Frage: Wie soll berichtet werden?

Mit genau diesem Thema beschäftigt sich Prof. Dr. Rolf Hichert seit vielen Jahren, in einer seiner bekannten Aussagen trifft er die Problematik auf den Punkt:

„Wenn einerseits Berichtersteller beklagen, dass ihre Berichte nicht die gewünschte Aufmerksamkeit erlangen, und andererseits Berichtempfänger sagen, dass sie ihre Berichte gar nicht lesen, sollte dies Besorgnis auslösen.“¹³

Prof. Dr. Rolf Hichert empfiehlt fünf Richtlinien für verständliche Managementberichte, die die gesamte Soll-Form abdecken:

Botschaft im Mittelpunkt

Gibt es keine Botschaft in einem Bericht, so ist dieser wertlos. Ein Report muss Erklärungen und Empfehlungen enthalten, da lediglich Feststellungen für das Management nicht von großer Wertigkeit sind. Berichtempfänger benötigen Vergleiche, damit sie eine hilfreiche Entscheidungsgrundlage vorfinden.

Auch muss bedacht werden, dass Titel und Halbsätze viel Interpretationsfreiheit lassen, d. h. Botschaften ohne Verben sind nicht ratsam.

Notation und Bedeutung

Im Reporting soll auf dekorative Gestaltungselemente verzichtet werden. Eine Ausnahme stellt das Corporate Design dar, aber nur, wenn es zum leichteren Verständnis beiträgt. Um dem Management die Umsetzung des Berichtswesens zu erleichtern, ist es von Vorteil, einen Reportingstandard im Unternehmen zu schaffen. Auch die richtige und einheitliche Skalierung muss bei der Erstellung von Diagrammen beachtet werden, um die Vergleichbarkeit verschiedener Darstellungen zu gewährleisten.

Hohe Informationsdichte

Die Übersichtlichkeit eines Berichtes kann durch die geschickte Anordnung einzelner Darstellungen auf einer Seite erreicht werden.

¹² Vgl. H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 147.

¹³ KMU-Magazin Nr. 4: Prof. Dr. R. Hichert, Managementberichte – Fünf Empfehlungen für verständliche Managementberichte, Mai 2007, S. 14.

Vermeidung von Rauschen und Redundanz

Der benötigte Informationsstand wird meist von Rauschen (z. B.: überflüssiges Design) und Redundanz (z. B.: allgemein bekannte Fakten) umgeben, welche eliminiert werden müssen.¹⁴

GÜTE-Kriterien

- G** ... Gleichartig
Formal und inhaltlich gleichartig aufgebaute Begriffe und Gedanken sollen verwendet werden, um das Verständnis zu erleichtern.
- Ü** ... Überschneidungsfrei
Unterpunkte sollen keine eigenen Punkte darstellen sondern direkt dem Überbegriff zugeordnet werden.
- T** ... Treffend
Formulierungen, wie z. B.: deutlich, maßgeblich, signifikant, etc. sagen wenig aus und die Berichtempfänger werden sie deshalb nur indirekt verstehen können und evtl. falsch interpretieren. Dieser Interpretationsfreiraum sollte auf keinen Fall gewährleistet werden.
- E** ... Erschöpfend
Die vollkommene Erschöpfung ist dann gegeben, wenn alle Aspekte des behandelten Themas erläutert und bewiesen wurden.¹⁵

Zeit

Frage: Wann soll berichtet werden (Berichtszeiten, -termine und v.a. -intervalle)?

Der Berichtsteller muss mit dem Berichtempfänger abklären, wie oft jeder einzelne der Berichte erstellt werden soll. Hierbei muss genau darauf geachtet werden, dass verarbeitete Informationen aktuell sind und gleichzeitig hinsichtlich des Bedarfs rechtzeitig beim Empfänger vorliegen können.¹⁶

¹⁴ Vgl. KMU-Magazin Nr. 4: Prof. Dr. R. Hichert, Managementberichte – Fünf Empfehlungen für verständliche Managementberichte, Mai 2007, S. 14 ff.

¹⁵ Vgl. ebd., S. 14 ff.

¹⁶ Vgl. G. Mensch: Finanz-Controlling: Finanzplanung und -kontrolle: Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, München (2008), 2. Auflage, S. 313.

In Bezug auf die Frequenz der Berichterstellung gibt es unterschiedliche Berichtarten:

○ **Standardberichte**

Definition:

Der Berichtempfänger erhält in regelmäßigen Zeitabständen eine standardisierte Auswahl an Informationen, welche einmalig bei einer Informationsbedarfsanalyse festgelegt wird.

Hierbei handelt es sich um ein unveränderliches System, bei dem in der Regel keine explizite Vorauswahl der Informationen mehr erfolgt und mehrere Empfänger, die für sie interessanten Berichtsteile, selbst auswählen müssen.

Vorteile:

- Das Management bekommt eine Gesamtübersicht über die Situation des Unternehmens und hat Zugriff auf alle interessanten Informationen.
- Hierbei entstehen nur geringe Kosten.

Nachteile:

- Das Top-Management bekommt ein Überangebot an Informationen und muss sich erst einen Überblick verschaffen, wodurch ein erheblicher zusätzlicher Zeitaufwand entsteht.
- Das Lower-Management könnte evtl. Datenmissbrauch begehen.
- Es werden keine speziell ausgewerteten Daten für die jeweilige Managementebene zur Verfügung gestellt.

○ **Abweichungsberichte**

Definition:

Diese Art von Reports wird erstellt, sobald das Unternehmen von gewissen Vorgaben über die Toleranzgrenzen hinaus abweicht. Somit werden jene Berichte nicht regelmäßig erstellt und weitgehend vermieden.¹⁷

Vorteile:

- Die Berichtempfänger werden von der Informationsflut befreit, da die Erstellung nur in Problemfällen erfolgt.
- Es entstehen lediglich geringe Kosten.

Nachteile:

- In manchen Fällen kann es zu einer Überselektion der Daten kommen, welche dem Management dadurch vorenthalten werden.
- Die Festlegung der Toleranzgrenzen gestaltet sich sehr oft schwierig.¹⁸

¹⁷ Vgl. K. Ziegenbein: Controlling, Ludwigshafen (2002), 7. Auflage, S. 593 f.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 595 f.

○ **Bedarfsberichte**

Definition:

Diese Berichtart wird ausschließlich aufgrund eines speziellen Wunsches des Berichtempfängers erstellt und ist somit nicht standardisiert bzw. regelmäßig.

Vorteile:

- Es wird ein sehr hoher Deckungsgrad am Informationsbedarf ermöglicht.

Nachteile:

- Ressourcenreserven sind notwendig, da die Erstellung nicht planbar ist und meist kurzfristig erfolgen muss.
- Dabei entstehen ein hoher Aufwand und hohe Kosten.¹⁹

Person

Frage: Wer soll berichten und wer soll unterrichtet werden?

Berichtempfänger und Berichtersteller müssen vor der Aufbereitung jedes Berichtes feststehen und konkretisiert werden. Außerdem muss es sich bei beiden Parteien nicht um Einzelpersonen handeln, auch Gruppen können agieren.²⁰

2.3. Anforderungen an ein aussagekräftiges Reporting

„I don't have the information I need to manage the business effectively.“ – so zitiert der amerikanische Autor David A. J. Axson einen Manager in seinem Buch „Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World.“²¹

Genau vor diesem Problem stehen viele Manager, da die Berichterstellung zwar höchstmöglichen Informationsnutzen zur Verfügung stellen soll, jedoch nur geringe Kosten entstehen dürfen.

Daher sollten gewisse Kriterien eingehalten werden, um die Berichterstellung effektiver zu gestalten:²²

¹⁹ Vgl. A. Taschner: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden (2013), Auflage: 2013, S. 64 f.

²⁰ Vgl. H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 148.

²¹ David A. J. Axson: Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World, New Jersey (2010), 3. Auflage, S. 140.

²² Vgl. H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 148.



Abbildung 04: Kriterien bei der Berichterstellung²³

Empfängerorientierung:

Die Informationen des Berichtes müssen genau auf die Anforderungen des Empfängers abgestimmt sein. Jedoch ist das meist nur bei den bereits erwähnten Bedarfsberichten möglich.

Je nach Managementebene werden die Daten verdichtet. Die stärkste Verdichtung erfolgt auf der Ebene der Geschäftsführung, um einen Gesamtüberblick über das Unternehmen gewährleisten zu können. In bestimmten Intervallen soll die Befriedigung der Empfänger überprüft werden, um den Bericht evtl. zu adaptieren.

Wirtschaftlichkeit:

Durch die Empfängerorientierung wird die Wirtschaftlichkeit sichergestellt. So wenig Informationen wie möglich, aber so viele wie nötig verhindern, dass Berichte unübersichtlich werden.

Verständlichkeit und Übersichtlichkeit:

Der geschulte Empfänger muss auf einen Blick den Inhalt des Berichtes verstehen können. Eine genaue Begriffsdefinition und die Trennung von Unternehmens- und Detailinformationen verhindern Missverständnisse zwischen dem Berichtersteller und dem Berichtempfänger.

²³ Vgl. ebd., S. 153.

Aktualität:

Die zeitgerechte Weiterleitung von Berichten ist ein Muss, um Kontrolle und die Einleitung von Gegenmaßnahmen zu gewährleisten.

Interpretation:

Die Aussagekraft eines Berichtes erhöht sich maßgeblich durch die Verwendung von Kennzahlen und Vergleichswerten. Diese müssen jedoch interpretiert und ausgewertet werden, um den Interpretationsspielraum für die Empfänger möglichst gering zu halten. Außerdem haben Berichte die Aufgabe, Maßnahmen anzubieten, um die Managementebene zu entlasten.²⁴

Reaktionsorientierung:

Wie oben erwähnt, müssen dem Management auch Gegensteuerungsmaßnahmen angeboten werden, um sofort auf Abweichungen reagieren zu können.

Präsentation:

Hierbei finden die bereits erwähnten fünf Richtlinien der Berichtsgestaltung von Prof. Dr. Rolf Hichert ihre Anwendung.

Verlässlichkeit:

Wichtig für das Management ist die Richtigkeit bzw. die unverfälschte Darstellung der Daten, da die Unternehmensführung aufgrund dieser Entscheidungen trifft, diese durchführt und für die Ergebnisse verantwortlich ist.²⁵

2.4. Kennzahlen im Reporting

Kennzahlen sind aufgrund ihrer Aussagekraft ein unverzichtbarer Bestandteil des Berichtswesens. Bei Planungs-, Steuerungs- und vor allem Kontrolltätigkeiten können verflochtene Tatbestände messbar gemacht werden. Dabei lassen sich verschiedene Arten von Kennzahlen unterscheiden.²⁶

²⁴ Vgl. ebd., S.153 f.

²⁵ Vgl. ebd., S.154.

²⁶ Vgl. M. Weber: Schnelleinstieg Kennzahlen, München (2006), S. 7.

2.4.1. Arten von Kennzahlen

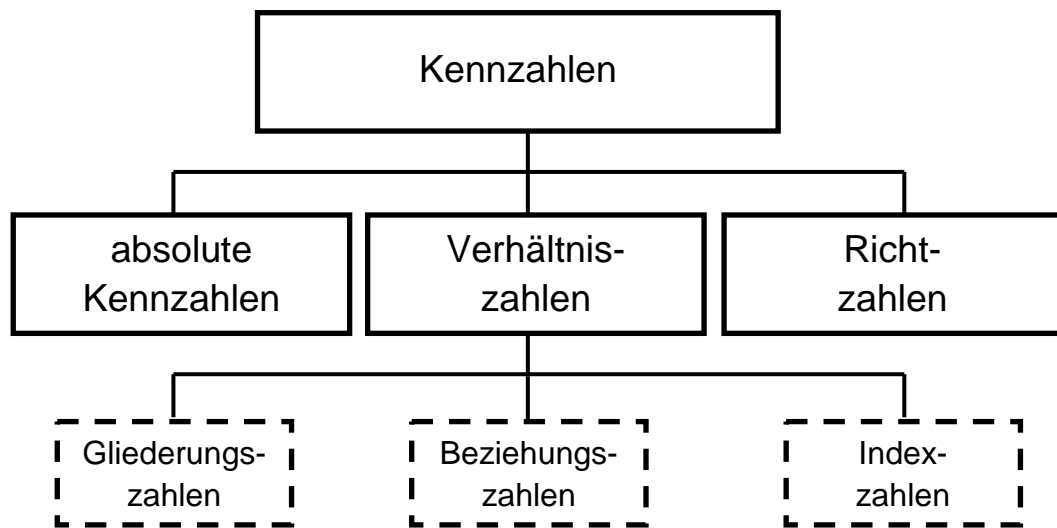


Abbildung 05: Arten von Kennzahlen nach Vollmuth²⁷

Absolute Kennzahlen:

Diese Zahlen lassen sich ohne Bearbeitung aus den Unternehmensdaten, wie z. B. der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung u. a. entnehmen, jedoch haben sie oft zu wenig Aussagekraft.

Beispiele:

- Bilanzgewinn oder -verlust
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Anlagevermögen
- Umlaufvermögen
- Umsatzerlöse

Verhältniszahlen:

Aufgrund der geringen Aussagekraft von absoluten Kennzahlen werden häufiger Verhältniszahlen gebildet, indem zwei absolute Zahlen zueinander in ein Verhältnis gesetzt werden. Hierbei werden wiederum drei verschiedene Arten unterschieden:

Gliederungszahlen:

Bei der Bildung von Gliederungszahlen wird ein Teil dem Gesamten gegenübergestellt. Dieses anteilige Ergebnis am Gesamten wird in Prozent ausgedrückt. Eines der

²⁷ Vgl. H. Vollmuth: Kennzahlen, München (2006), 4. durchgesehene Auflage 2006, S. 9 ff.

bekanntesten Beispiele ist die Eigenkapitalquote, bei der berechnet wird, welchen Anteil das Eigenkapital am Gesamtkapital ausmacht.²⁸

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$$

Beziehungszahlen:

Diese Art von Kennzahl vergleicht zwei wesensverschiedene absolute Zahlen, die jedoch in einem Zusammenhang stehen.

Dadurch können diese Zusammenhänge leichter verständlich gemacht werden, wie z. B. beim Deckungsgrad 1, der aussagt, wie viel Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt sind.²⁹

$$\text{Deckungsgrad 1} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \times 100$$

Indexzahlen:

Bei dieser Art von Kennzahl werden zwar gleichartige, aber zeitlich oder räumlich unterschiedliche Zahlen in Relation gesetzt. Dabei wird beispielsweise berechnet, wie sich eine absolute Zahl im Verhältnis zum Vorjahr verändert hat. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind Aktienkurse, deren Entwicklung durch Indexzahlen dargestellt wird.

Richtzahlen:

Diese Art von Kennzahl hat die Aufgabe, unternehmensinterne Zahlen mit branchenspezifischen Durchschnittszahlen zu vergleichen.

Z. B. kann der Zinssatz des Kapitalmarkts mit der Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens verglichen werden, um zu erfahren, ob die Rendite ausreichend ist.³⁰

2.4.2. Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen sind, aufgrund folgender Funktionen, bei richtiger Handhabung ein wichtiges Instrument in jedem Unternehmen:

Operationalisierung:

Kennzahlen tragen zur Zielerreichung bei, da an dieses immer wieder erinnert wird.

Anregung:

Da die Berechnung der Kennzahlen laufend erfolgt, wird ein sogenanntes Vorwarnsystem erstellt, das Auffälligkeiten und Veränderungen sofort aufdeckt.

²⁸ Vgl. H. Vollmuth: Kennzahlen, München (2006), 4. durchgesehene Auflage 2006, S. 9 ff.

²⁹ Vgl. ebd., S. 9 ff.

³⁰ Vgl. H. Vollmuth / R. Zwettler, Kennzahlen Freiburg (2008), 1. Auflage 2008, S. 11 ff.

Vorgabe:

Um Kontrollen durchführen zu können und eine Zielerreichung zu ermöglichen, ist es besonders wichtig, kritische Werte festzulegen.

Kontrolle:

Die Vorgabewerte für die Kennzahlen werden laufend überprüft, um einen Soll-Ist-Vergleich durchführen zu können.³¹

2.4.3. Verwendung von Kennzahlen

Kennzahlen können auf verschiedenste Art und Weise verwendet werden, jedoch ist wichtig, dass Kennzahlen nur aussagekräftig sind, wenn sie miteinander verglichen werden.

Dies kann durch *Soll-Ist-Vergleiche* bzw. durch *Zeitvergleiche* erreicht werden. Beim *Betriebsvergleich* werden Kennzahlen des eigenen Unternehmens denen eines vergleichbaren Unternehmens gegenübergestellt.

Der *Branchenvergleich* führt dieselbe Analyse mit branchengleichen Unternehmen durch. Hierbei muss auf die speziellen Betriebsgegebenheiten geachtet werden.³²

2.4.4. Kritikpunkte beim Einsatz von Kennzahlen

Aufgrund statistischer Probleme kann der eher einfache Einsatz von Kennzahlen sehr schnell irreführend sein. Der exakte Wert einer Kennzahl wirkt schnell vertrauenswürdig, jedoch ist immer daran zu denken, dass bei der Bildung dieser Kennziffer evtl. absolute Zahlen in Beziehung gesetzt wurden, die keine Aussagekraft besitzen bzw. schlichtweg falsch sind. Die Kennzahl ist auch nicht aussagekräftig, wenn sich einzelne Komponenten gegenseitig aufheben.

Ein weiteres Problem des Kennzahleneinsatzes stellt die Überladung dar. Zu viele Kennziffern können nicht immer aktuell gehalten werden und auch die zu erstellenden Gegensteuerungsmaßnahmen leiden unter der Fülle. Außerdem werden einige der Kennziffern zwangsläufig widersprüchlich sein und können somit nicht optimiert werden, weswegen sich das Unternehmen entscheiden muss, welches Ziel es eher erreichen will.³³

³¹ Vgl. A. Preißner, Praxiswissen Controlling: Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München (2010), 6. Auflage, S. 217 f.

³² Vgl. H. Jung, Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 158 f.

³³ Vgl. A. Preißner, Praxiswissen Controlling: Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München (2010), 6. Auflage, S. 219 f.

2.5. Kennzahlensysteme

Zuvor angeführte Kritikpunkte beim Kennzahleneinsatz lassen es notwendig erscheinen, ein sogenanntes Kennzahlensystem in Unternehmen zu implementieren. Ein solches System ermöglicht, dass Kennzahlen in „geordneter Gesamtheit in sachlich sinnvoller Beziehung zueinander stehen, sich gegenseitig ergänzen und als Gesamtheit dazu dienen, die betrachteten Sachverhalte und ihre Interdependenzen möglichst ausgewogen und genau zu erfassen“.³⁴

Durch die sorgfältige Auswahl der einzelnen Kennzahlen und der Beziehungsbildung wird eine Struktur erstellt, die entweder einen sachlichen, oder aber einen rechnerischen Zusammenhang aufweisen kann.

Jedoch ist auch bei solchen Systemen großer Wert auf die richtige Handhabung zu legen, da Beschränkungen der Messbarkeit, Mängel in der Informationsversorgung und die Überladung des Systems Fehlinterpretationen herbeiführen können. Der Verfall der Aktualität darf ebenfalls nie geduldet werden und das Bewusstsein über die Komplexität eines solchen Systems sollte immer gegenwärtig sein.

Beispiel für ein Kennzahlensystem:

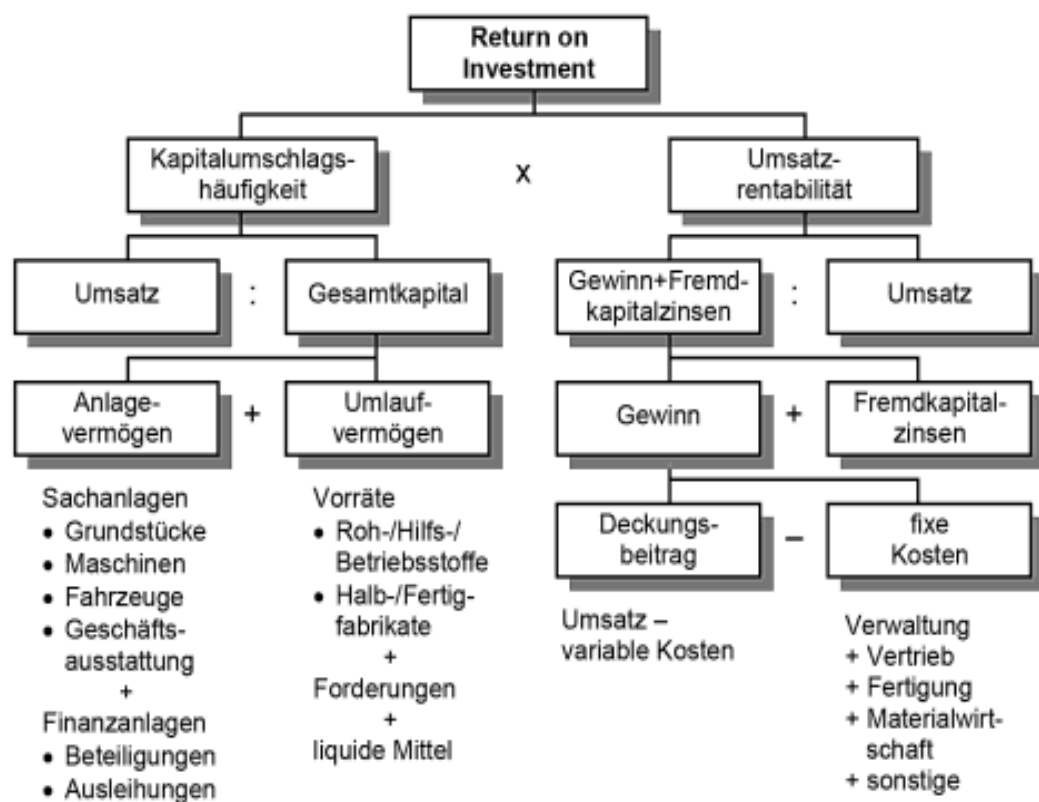


Abbildung 06: ROI-Baum nach DuPont³⁵

³⁴ J. N. Stelling, Kostenmanagement und Controlling, München (2009), 3. unveränderte Auflage, S. 276.

³⁵ A. Preißner, Praxiswissen Controlling: Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München (2010), 6. Auflage, S. 221.

3. Strategische Controllinginstrumente

3.1. Abgrenzung des strategischen und operativen Controllings

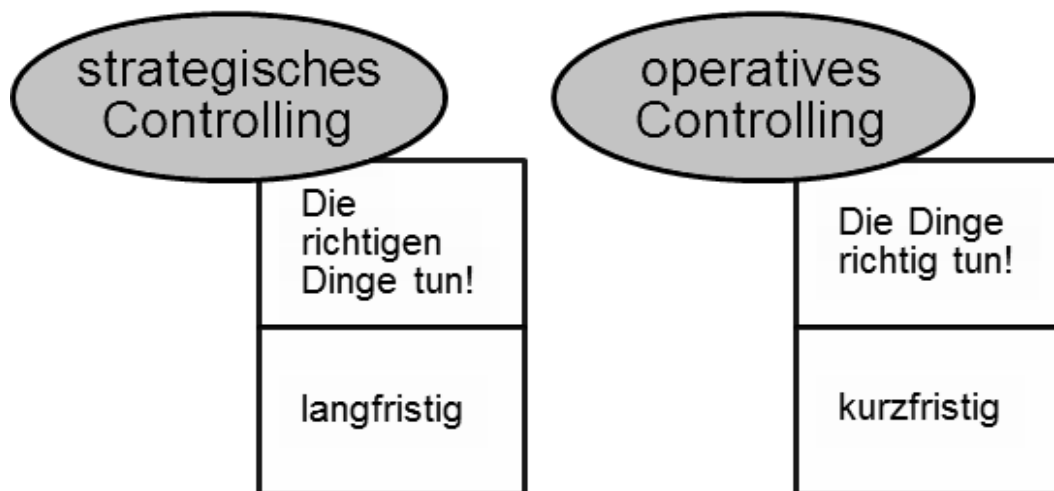


Abbildung 07: Abgrenzung operatives - strategisches Controlling³⁶

Strategisches Controlling:

Oberstes Ziel des strategischen Controllings stellt die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens dar. Damit diese erreicht werden kann, ist die ständige Neuschaffung und Weiterentwicklung von Erfolgspotentialen³⁷ notwendig.

Natürlich ist für eine nachhaltige Führung auch die Rücksichtnahme auf die Umwelt und das Vorausdenken in die Zukunft erforderlich. Bei der Anwendung des strategischen Controllings wird nicht nur auf Zahlen Wert gelegt, sondern auch auf soft facts, wie z.B. Stimmungen, Kenntnisse und Verhaltensweisen.

Operatives Controlling:

Oberstes Ziel des operativen Controllings ist die Gewinnorientierung. Hierbei wird vor allem Wert auf Zahlen und Fakten gelegt, weshalb verstärkt die Vergangenheit analysiert wird.³⁸

Operatives und strategisches Controlling sind dennoch nicht getrennt voneinander zu betrachten, da sie sich ergänzen, einander bedingen und ineinander übergehen.³⁹

³⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Eisl/Hofer/Losbichler: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung Band IV: Controlling, Wien (2012), 2. Auflage, S. 34.

³⁷ Vgl. A. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main (2005), 3. Auflage 2005, S. 111.

³⁸ Vgl. W. Ossadnik: Controlling, München (2003), 3. Auflage, S. 49.

³⁹ Vgl. H. Jung, Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 16.

3.2. Grundlagen des strategischen Controllings

3.2.1. Merkmale und Funktionen des strategischen Controllings

Das strategische Controlling kann als Koordination zwischen strategischer Planung, interner und externer Informationen sowie der Kontrolle von strategischen Plänen definiert werden.

Die Funktionen des modernen strategischen Controllings sind essentiell für jedes erfolgreiche Unternehmen:

1. Koordinationsfunktion

- Einklang zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt, um Erfolgspotentiale zu schaffen und Stärken bzw. Chancen zu fördern
- Koordination zwischen strategischen Zielen und deren operativer Umsetzung
- Unterstützung des strategischen Managements durch das strategische Controlling (nähere Erläuterung siehe Punkt 3.2.2.)

2. Planungsfunktion

- Erkennen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT)
- Formulieren der strategischen Ziele in einem sogenannten Leitbild
- Formulieren einer Strategie, welche den operativen Fahrplan zur Erreichung der langfristigen Ziele darstellt⁴⁰

3. Kontrollfunktion

- Überprüfung der Planung auf Vollständigkeit, formelle und materielle Konsistenz
- Überwachung der Einhaltung von vorgegebenen Prämissen
- terminliche Kontrolle strategisch relevanter Entscheidungen
- terminliche Überwachung von wichtigen Meilensteinen
- Kontrolle operativer Verhaltensweisen, um schädliche Konsequenzen zu vermeiden
- regelmäßige strategische Analyse der Geschäftssituation
- regelmäßige Kontrolle der SGE und Verhaltensgrundsätze⁴¹

⁴⁰ Vgl. L. Buchholz, Strategisches Controlling – Grundlagen – Instrumente – Konzepte, Wiesbaden (2009), 1. Auflage 2009, S. 49 ff.

⁴¹ Vgl. A. Gälweiler, Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main (2005), 3. Auflage 2005, S. 208.

3.2.2. Einordnung des strategischen Controllings in Unternehmen

Das strategische Controlling unterstützt das strategische Management, welches wiederum die Grundlage für eine funktionierende Unternehmensführung darstellt.⁴²

Das strategische Controlling unterstützt das strategische Management

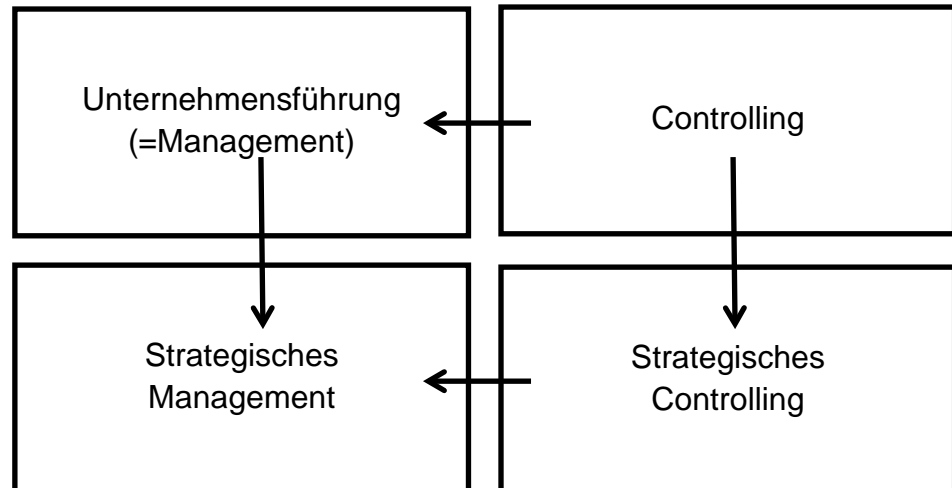


Abbildung 08: Einordnung des strategischen Controllings⁴³

Das strategische Controlling ist nicht gleichzusetzen mit dem strategischen Management, denn das Controlling ist auf sogenannte Normstrategien aufgebaut und bezieht diese in den praktischen Steuerungsprozess mit ein. Somit unterstützt es das strategische Management und zugleich die operative Unternehmensführung.

Um strategisches Controlling betreiben und kontrollieren zu können, müssen schon im Vorhinein eine Vision und eine Strategie definiert sein.⁴⁴

⁴² Vgl. R. Alter, Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, München (2011), S. 3.

⁴³ Darstellung in Anlehnung an R. Alter, Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, München (2011), S. 3.

⁴⁴ Vgl. ZfCM (Zeitschrift für Controlling und Management), Thomas Günther und Heide Maria Breiter: Strategisches Controlling – State of the Art und Entwicklungstrends, Sonderheft 2, 2007, S. 6.

3.2.3. Wie aus einer Geschäftsidee eine Strategie wird

Geschäftsidee und Mission Statement:

Der Ausgangspunkt aller auf Gewinn ausgerichteten Unternehmen ist eine Geschäftsidee, die verdeutlicht, welche Leistungen für welche Kunden auf welchen Märkten angeboten werden sollen. Dabei muss beachtet werden, dass man sich von der Konkurrenz bedeutend abhebt und jegliche Kundenwünsche möglichst preisgünstig, aber trotzdem kostendeckend befriedigen kann. Aus der Geschäftsidee wird das sogenannte Mission-Statement formuliert, das die Botschaft des Unternehmens an seine gesamte Umwelt wiedergibt.

Geschäftsfelder und strategische Geschäftseinheiten:

Durch die Wahl des richtigen Geschäftsfeldes werden sämtliche Erfolgspotentiale und -möglichkeiten geregelt. Diese Wahl muss jedoch, aufgrund der ständigen Markt- und Wettbewerbsänderungen immer wieder überprüft und wenn notwendig angepasst werden.

In den meisten Unternehmen wird ein Mix aus strategischen Geschäftseinheiten, d. h. verschiedene Produkt-Markt-Kombinationen, bearbeitet, um wettbewerbsfähig zu sein.

Vision:

Eine Vision stellt das angestrebte Zukunftsbild eines Unternehmens dar und beschäftigt sich mit der Fragestellung „Was wollen wir erreichen?“. Da es sich hier um das langfristige Idealziel handelt, dient es vor allem der Orientierung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter.

Unternehmenspolitik und Unternehmensleitbild:

Die Unternehmenspolitik beschreibt den Weg von der Ist-Situation zur Erreichung der Vision durch die Einhaltung strategischer Grundregeln. Um diese im Unternehmen greifbar zu machen, wird ein Unternehmensleitbild angefertigt.⁴⁵ Dieses Leitbild soll innerhalb des Unternehmens (Mitarbeiter, etc.) und auch außerhalb des Unternehmens (Lieferanten, Kunden, etc.) gelebt werden.

Strategie und strategische Ziele:

Um die Unternehmenspolitik und somit das Leitbild aktiv im Unternehmen umsetzen zu können, müssen diese zu Strategien umformuliert werden. Strategien sind Maßnahmen zur Zielerreichung.

⁴⁵ Vgl. D. Kropfberger/ M. Winterheller u.a., Controlling: Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien (2007), 4. korrigierte Auflage, S. 46 ff.

Strategische Ziele sind Teilziele, die die Erreichung der Vision ermöglichen. Diese Ziele müssen auf die einzelnen Ebenen in einem Unternehmen runtergebrochen werden und aufeinander abgestimmt sein:⁴⁶



Abbildung 09: Zielhierarchie⁴⁷

Strategische Ziele können wiederum unterteilt werden in:

- Leistungsziele
betreffen die Leistungserstellung (z. B.: Produktauswahl, Marktauswahl, Absatzvolumen, Zielumsatz, etc.)
- Finanzziele
zielen auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens ab (z. B.: Gewinn- und Rentabilitätsziele, Cashflow-Ziele, etc.)
- Führungs- und Organisationsziele
betreffen die Prozesse eines Unternehmens (z. B.: Arbeitsteilung, Führungsstil, etc.)
- Soziale und ökologische Ziele
der Umgang mit dem Unternehmensumfeld wird hierbei festgelegt (z. B.: Ziele bzgl. des Entlohnungssystems und der Weiterbildung, etc.)⁴⁸

⁴⁶ Vgl. ebd., S. 50 ff.

⁴⁷ Darstellung aus D. Kropfberger/ M. Winterheller u.a., Controlling: Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien (2007), 4. korrigierte Auflage, S. 52.

⁴⁸ Vgl. D. Kropfberger/ M. Winterheller u.a., Controlling: Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien (2007), 4. korrigierte Auflage, S. 53.

Wie alle Ziele müssen auch die strategischen Ziele SMART formuliert sein. Die SMART-Formel wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Eine der am häufigsten angewandten Alternativen ist folgende:

S	specific	konkret
M	measurable	messbar
A	achievable	realistisch erreichbar
R	result-oriented	ergebnisorientiert
T	time-related	termingebunden ⁴⁹

3.3. Verschiedene strategische Controlling-Instrumente

Bei der Anwendung von Controlling-Instrumenten müssen die Aufgaben der Unternehmensleitung erleichtert und dadurch auch die Qualität verbessert werden. Wird dies nicht erreicht, muss herausgefunden werden, welche Leistungsindikatoren fehlen, um ein aussagekräftiges Reporting zu erreichen. Da beinahe jedes der folgenden Instrumente sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringt, muss ein Konsens gefunden werden, welcher für das betroffene Unternehmen der beste ist.⁵⁰

3.3.1. Balanced Scorecard

„Translate strategy into action“, dies war die Devise zweier Amerikaner, Robert S. Kaplan und David P. Norton. Um Strategien in die Praxis einzuführen, müssen die Mitarbeiter diese verstehen und umsetzen können. Doch dies funktioniert nicht, wenn lediglich Finanzkennzahlen berichtet werden, was auch seitens des Managements häufig bemängelt wird.⁵¹

Die sogenannten hard facts (finanzielle Leistungsindikatoren) sollten durch soft facts (nicht-finanzielle Führungsgrößen) ergänzt werden.

⁴⁹ R.-M. Züger, Betriebswirtschaft – Management-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Zürich (2008), 3. überarbeitete Auflage 2008, S. 58.

⁵⁰ Vgl. H. Vollmuth, Controlling-Instrumente von A-Z, München (2008), 7. erweiterte Auflage, S. 230.

⁵¹ Vgl. H. R. Friedtag und W. Schmidt, Balanced Scorecard, Freiburg (2011), 4. Auflage, S. 10.

Aktuelle Informationen über kritische Prozesse und strategische Erfolgsfaktoren sind unentbehrlich für jedes erfolgreiche Management und somit stellt die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument für zahlreiche Unternehmen dar.⁵²

Der Grundgedanke der Balanced Scorecard ist ein übersichtlicher Berichtsbogen, der nur durch die Miteinbeziehung verschiedener Interessensgruppen, wie z. B. Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, usw. erstellt werden kann.

Die Ausgewogenheit aller vier Perspektiven ist einer der wichtigsten Punkte bei der Erstellung einer Balanced Scorecard.

Jeder Teil sollte höchstens sechs Maßgrößen haben, um die Kontrolle und die eventuelle Maßnahmeneinleitung gewährleisten zu können.

Perspektiven:

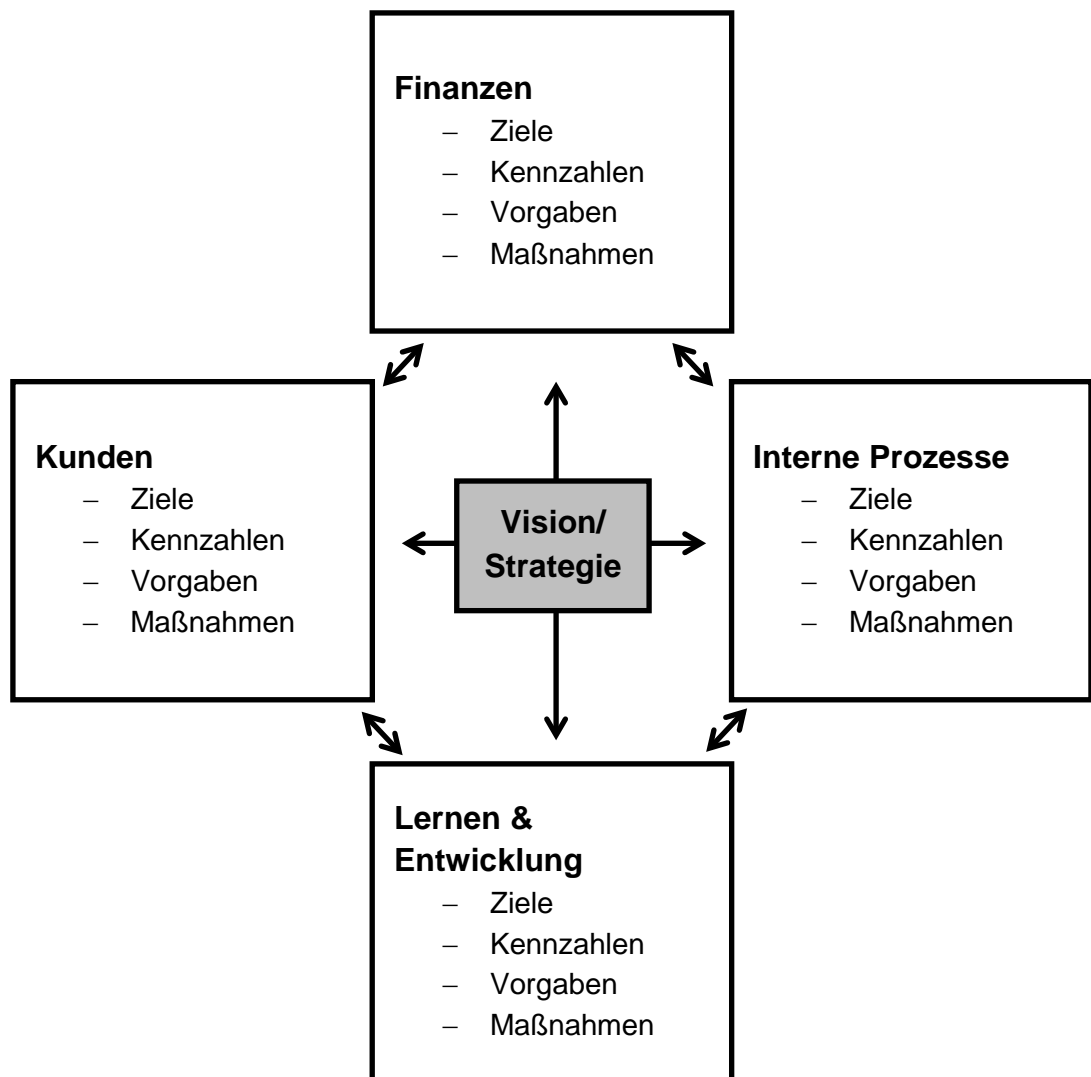


Abbildung 10: 4 Perspektiven der Balanced Scorecard⁵³

⁵² Vgl. ebd., S. 230.

⁵³ Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Finanzperspektive:

Der wirtschaftliche Einsatz des Kapitals der Investoren steht im Vordergrund der Balanced Scorecard. Demzufolge soll trotz der zusätzlichen Einbeziehung der soft facts, den hard facts die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden.⁵⁴ Im Jahresabschluss werden Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens dargestellt, welche für die Bildung von Kennziffern verwendet werden können.

Mögliche Kennzahlen sind:

- Umsatzrentabilität
- Cashflow
- Eigenkapitalrendite⁵⁵

Kundenperspektive:

Danach folgt die Kundenperspektive. Hierbei soll die eigene Positionierung in bestimmten Marktsegmenten, die Kundenzufriedenheit bzw. die Kundenbindung beobachtet werden.

Mögliche Kennzahlen sind:

- Marktanteile
- Wiederkaufsrate
- Weiterempfehlungsrate

Interne Prozesse:

Hierbei wird auf die einzelnen Arbeitsabläufe geachtet, die im Unternehmen regelmäßig durchgeführt und somit optimiert werden können.

Mögliche Kennzahlen sind:

- Ausschuss
- Produktivität
- Durchlaufzeit

Lernen & Entwicklung:

Als Fundament eines erfolgreichen Unternehmens müssen die immateriellen Werte, wie z. B. Mitarbeiter ständig effizient und geschult agieren, um die zuvor genannten Perspektiven überhaupt forderbar zu machen.⁵⁶

Diese Dimension arbeitet mit soft facts, wie z.B. Motivation und Ausbildungsstand der Mitarbeiter, oder die Organisation des Unternehmens.

⁵⁴ Vgl. H. R. Friedag und W. Schmidt, Balanced Scorecard, Freiburg (2011), 4. Auflage, S. 18.

⁵⁵ Vgl. M. Disselkamp, Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden (2012), 2. Auflage, S. 139.

⁵⁶ Vgl. H. R. Friedag und W. Schmidt, Balanced Scorecard, Freiburg (2011), 4. Auflage, S. 19.

Mögliche Kennzahlen sind:

- Krankenstand
- Kosten für Weiterbildung
- Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen⁵⁷

3.3.2. Produktlebenszyklusanalyse

Produktpolitische Überlegungen sind ein sehr wichtiger Bestandteil des nachhaltigen strategischen Controllings. Das Produktlebenszyklus-Konzept besagt, dass beinahe alle Produkte einen typischen Lebenszyklus durchlaufen, der aufgrund vorkommender Absatz-, Gewinn-, und Umsatzgrößen existiert.⁵⁸

Zumeist wird der Lebenszyklus in fünf Phasen unterteilt:

- Einführungsphase
- Wachstumsphase
- Reifephase
- Sättigungsphase
- Degenerationsphase

Der Zeitraum, in welchem dieser Zyklus vollendet wird, kann abhängig vom Produkt Tage, Wochen, Monate, oder sogar Jahre andauern.⁵⁹

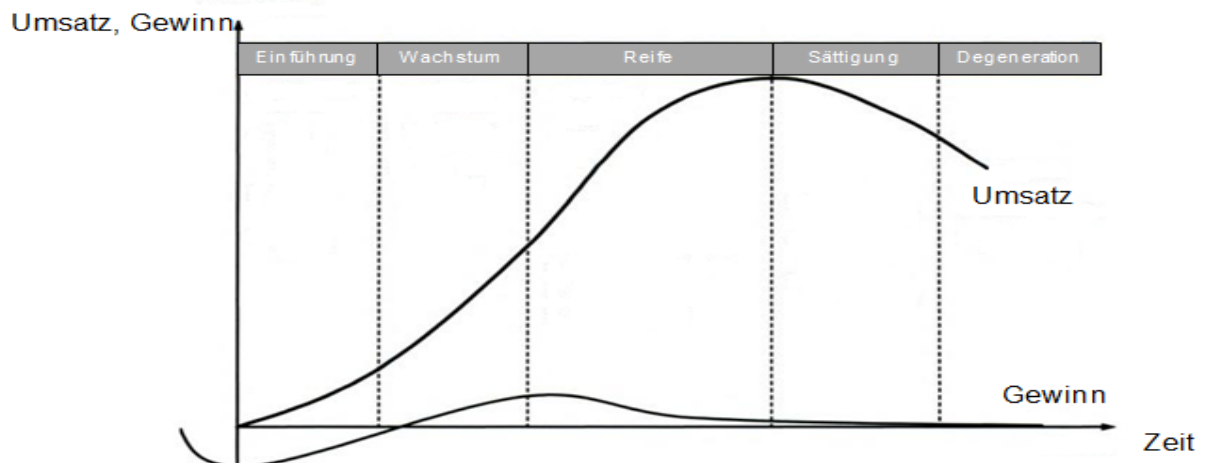


Abbildung 11: Produktlebens-Zyklus in 5 Phasen⁶⁰

⁵⁷ Vgl. M. Disselkamp, Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden (2012), 2. Auflage, S. 139.

⁵⁸ Vgl. L. Buchholz, Strategisches Controlling – Grundlagen-Instrumente-Konzepte, Wiesbaden (2013), 2. Auflage, S.109.

⁵⁹ Vgl. P. Runia, F. Wahl, u. a., Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München (2007), 2. Auflage, S. 139.

⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an P. Runia, F. Wahl, u. a., Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München (2007), 2. Auflage, S. 138.

Einführungsphase:

Nach der Produktentwicklung wird das Produkt in den Zielmarkt eingeführt. Zu diesem Zeitpunkt muss am meisten investiert werden, um das Produkt am Markt zu etablieren, evtl. muss auch mit Verlusten gerechnet werden.

Wachstumsphase:

In dieser Phase überschreitet das Produkt erstmals die Gewinnschwelle. Da hier bereits Imitatoren ein wettbewerbsfähiges Produkt am Markt vorstellen könnten, ist es empfehlenswert in die Festigung des eigenen Produktes zu investieren.

Reifephase:

Zu Beginn dieser Phase wird der höchste Gewinn erzielt. In der Reife eines Produktes müssen die Preise jedoch meist gesenkt werden, um die Nachfrage zu erhöhen.⁶¹

Sättigungsphase:

Zu Beginn wird der höchste Umsatz erreicht, aber die Gewinne nehmen ab. Hier muss entschieden werden, ob die Investition in einen Relaunch oder die Eliminierung des Produktes sinnvoller erscheint.

Degenerationsphase:

In der letzten Phase gehen der Umsatz und der Gewinn in Richtung Null und es muss mit Verlusten gerechnet werden, bis das Produkt vollständig aus dem Markt ausgeschieden ist.⁶²

3.3.3. Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse wurde in den 60-er Jahren von der Boston-Consulting-Group entwickelt, weshalb sie in der Literatur oft auch als BCG-Matrix bezeichnet wird.

Das Instrument eignet sich hervorragend zur strategischen Planung und deren Kontrolle. Jedes Portfolio wird zweidimensional in Form einer Matrix dargestellt, in der der Ist-Zustand von strategischen Geschäftsfeldern (üblicherweise eine Produkt-Markt-Kombination) und deren Entwicklung aufgezeichnet wird.

Mit diesem Instrument kann die Position einzelner Geschäftsfelder sehr gut veranschaulicht werden, doch auch die Portfolioanalyse liefert nur Anhaltspunkte für die zukünftige strategische Richtung. Somit muss bei einer schlechten Positionierung überlegt werden, ob in den Geschäftszweig erneut investiert, oder ob dieser eliminiert werden soll.

⁶¹ Vgl. P. Runia, F. Wahl, u. a. – Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München (2007), 2. Auflage, S. 139.

⁶² Vgl. ebd., S.139 f.

Arten von Portfolios:

- Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio
- Marktattraktivitäts-Geschäftsfeldstärken-Portfolio
- Markt-Produktlebenszyklus-Portfolio
- Geschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio
- Technologie-Portfolio
- Branchen-Portfolio, usw.

Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio:

Das bekannteste und beliebteste unter den Portfolios ist das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio. Anhand dieses Beispiels lässt sich das Prinzip der Portfolioanalyse sehr einfach erklären.

Diese geht davon aus, dass die Höhe des Marktanteils einen maßgeblichen Einfluss auf die Gewinnerzielung, den ROI und den Cashflow hat.⁶³

Die BCG-Matrix beurteilt die Produkte eines Unternehmens anhand Kennzahlen, Marktanteil und Marktwachstum:

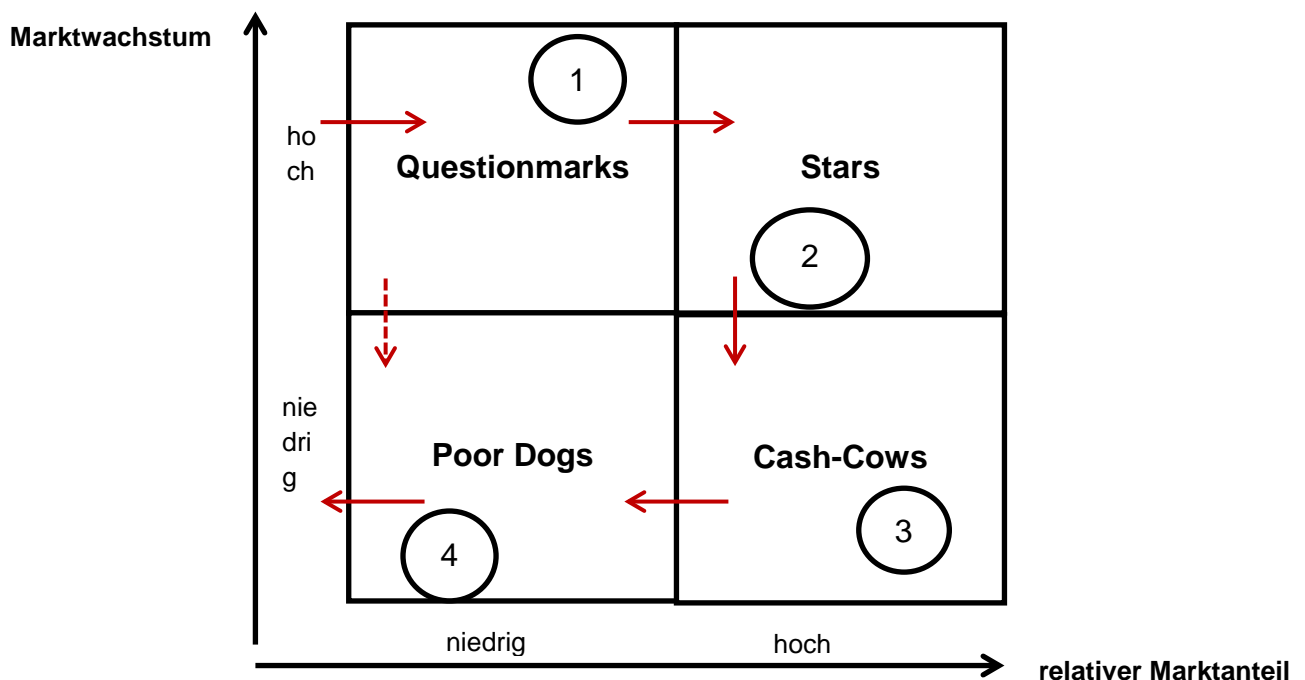


Abbildung 12: Marktanteils- und Marktwachstums-Portfolio⁶⁴

⁶³ Vgl. P. Baier, Praxishandbuch Controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, München (2008), 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 273 ff.

⁶⁴ Darstellung in Anlehnung an <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html>, abgerufen am 10.11.2013.

Zusätzlich zur Beurteilung der strategischen Lage eines Geschäftsfeldes bietet die BCG-Matrix Normstrategien, die eine Handlungsempfehlung darstellen:

Portfolio-Kategorie	Normstrategie
Questionmarks (1)	<u>Offensivstrategie:</u> In die Questionmarks soll nur mit begrenztem Budget investiert werden, da sie sich entweder zu Stars, aber auch zu Poor Dogs entwickeln können. Bei großem Verlustrisiko soll das Investitionsvolumen stark zurückgenommen werden.
Stars (2)	<u>Investitionsstrategie:</u> Hohe Investitionen sind hier notwendig, um die Stars gegen die Konkurrenz verteidigen zu können. Sie bringen dem Unternehmen Wachstum und Gewinn. Um die Marktstellung zu Cash-Cows ausbauen zu können, ist die Reinvestition der erwirtschafteten Cashflows notwendig.
Cash-Cows (3)	<u>Abschöpfungsstrategie:</u> In dieser Portfolio-Kategorie muss sich das Unternehmen darauf konzentrieren, das Geschäftsfeld so lange als möglich erfolgreich zu halten und deswegen auch weiterinvestieren. Der Cashflow wird abgeschöpft und in die übrigen Kategorien investiert, um diese zu stärken.
Poor Dogs (4)	<u>Desinvestitionsstrategie:</u> Poor Dogs sollen nur so lange im Portfolio gehalten werden, solange positive Cashflows erwirtschaftet werden, oder diese im Zusammenhang mit anderen Produkten benötigt werden. Ist dies nicht mehr der Fall, muss der Poor Dog sofort eliminiert werden.

Tabelle 1: Normstrategien für Portfolio-Kategorien⁶⁵

Berechnung des relativen Marktanteils:

$$\text{relativer Marktanteil} = \frac{\text{eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Mitbewerbs}}$$

Der relative Marktanteil gibt an, welchen Anteil der eigene absolute Marktanteil am absoluten Marktanteil des größten Konkurrenten ausmacht.

⁶⁵ Vgl. W. Schneider/B. Greimel-Fuhrmann u.a., Betriebswirtschaft HAK V, Wien (2010), Auflage 2010, S. 122.

3.3.4. Zusammenhang zwischen der Produktlebenszyklusanalyse und der Portfolioanalyse

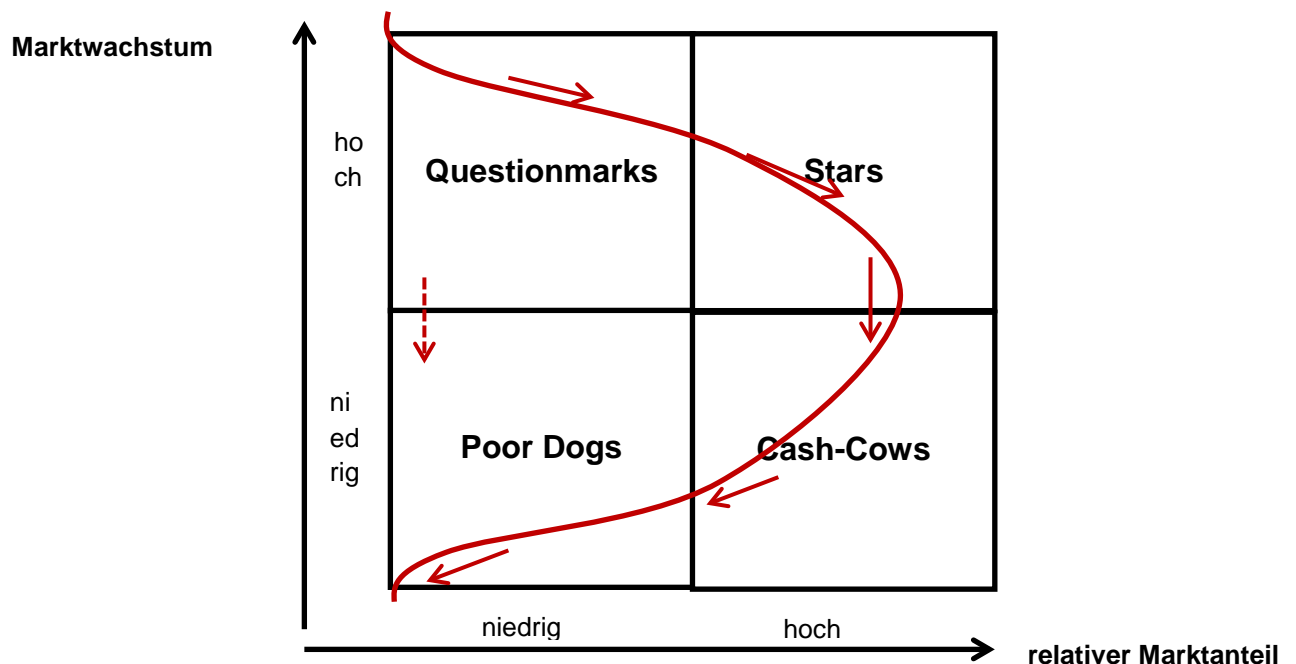


Abbildung 13: Zusammenhang zw. Produktlebenszyklusanalyse und Portfolioanalyse⁶⁶

Der Zusammenhang des Produktlebenszyklus-Konzepts mit der Portfolioanalyse kann dargestellt werden, indem der Lebenszyklus, wie in der oben angeführten Grafik, über das Produktportfolio gelegt wird.

Produktlebenszyklusanalyse	Zuordnung in der Portfolioanalyse
Einführungsphase	Produkte haben einen geringen Marktanteil bei hohem Marktwachstum und der Markterfolg ist unsicher. ⇒ Questionmarks
Wachstumsphase	Nach der erfolgreichen Markteinführung steigt der relative Marktanteil bei weiterhin hohem Marktwachstum. ⇒ Stars
Reife- und Sättigungsphase	Der relative Marktanteil bleibt hoch, wobei das Marktwachstum bereits schrumpft. ⇒ Cash-Cows
Degenerationsphase	Sowohl der relative Marktanteil, als auch das Marktwachstum gehen stark zurück. ⇒ Poor Dogs

Tabelle 2: Zusammenhang Produktlebenszyklusanalyse und Portfolioanalyse⁶⁷

⁶⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an W. Schneider/B. Greimel-Fuhrmann u.a., Betriebswirtschaft HAK V, Wien (2010), Auflage 2010, S. 122.

⁶⁷ ebd., S. 122.

3.3.5. Benchmarking

Benchmarking ist ein kontinuierlicher Prozess⁶⁸, bei dem, durch die Ermittlung von Kosten- und Leistungslücken, der Blick in andere Unternehmen zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsposition, führen soll. Verglichen wird jenes Unternehmen mit dem eigenen, das marktführend ist.

Arten des Benchmarking und deren Vor- und Nachteile:

Arten des Benchmarking	Vorteile	Nachteile
intern: Vergleich innerhalb des eigenen Unternehmens bzw. Konzerns	<ul style="list-style-type: none"> – gute Datenverfügbarkeit – schnelle Ergebnisse – einfache Anwendbarkeit der Lösungen – geringer Aufwand, da gute Vergleichbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> – begrenztes Verbesserungspotential – mögliche interne Rivalität
extern: Vergleich mit Konkurrenzunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – hohe Vergleichbarkeit betrieblicher Funktionen – Bestimmung der Wettbewerbsposition 	<ul style="list-style-type: none"> – Partnersuche sehr sensibel – evtl. keine revolutionären Neuheiten
branchenextern: Vergleich mit branchenfremden Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> – Möglichkeit der Übernahme von innovativen Ideen – konkurrenzfreie Partnersuche möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – schwierige Übertragbarkeit der Lösungen, da evtl. nicht einfach anwendbar – hoher Aufwand – Partnersuche eher schwierig

Tabelle 3: Vor- und Nachteile der verschiedenen Benchmarking-Arten⁶⁹

Prozess des Benchmarkings:

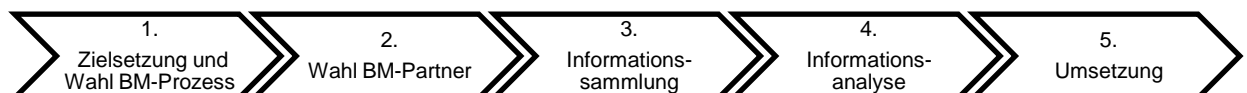


Abbildung 14: Benchmarking-Prozess⁷⁰

⁶⁸ Vgl. K. Mertins/H. Kohl, Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf (2009), 2. überarbeitete Auflage, S. 21.

⁶⁹ H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 311.

⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an H. Jung: Controlling, München (2011), 3. Auflage, S. 312.

1. *Zielsetzung und Wahl des Benchmarking-Prozesses*

In der ersten Phase wird die Auswahl jener Unternehmensbereiche getroffen, welche untersucht und verbessert werden sollen. Dies kann entweder aus interner Sicht oder aus Sicht des Kunden geschehen. Benchmarking-Objekt kann jeder beliebige Prozess in einem Unternehmen sein.

2. *Wahl des Benchmarking-Partners*

Phase zwei ist eine der schwierigsten, da hier ein Unternehmen mit einem höheren Marktanteil bereit sein muss, Informationen preiszugeben und dadurch evtl. an Wettbewerbsfähigkeit verliert.

3. *Informationssammlung*

Diese Phase ist in zwei Schritte unterteilt. Im ersten Teil wird versucht aus öffentlich zugänglichen Informationen (z. B. Statistiken) die Situation des eigenen Unternehmens festzustellen, um im zweiten Schritt zu erkunden, in welchen Bereichen Wissen fehlt. Dies kann vom Benchmarking-Partner in Erfahrung gebracht werden.

4. *Informationsanalyse*

Um das Benchmarking erfolgreich abzuschließen, müssen die in Phase drei gesammelten Informationen geordnet und aussortiert werden.

5. *Umsetzung*

Ziel der Umsetzung ist es, die aufgedeckten Verbesserungspotentiale in sämtlichen Hierarchieebenen durchzuführen. Wird das Benchmarking regelmäßig angewandt, so entwickelt sich ein lernendes Unternehmen.⁷¹

Voraussetzungen für erfolgreiches Benchmarking:

- Es ist ein Muss, dass die Benchmarking-Methoden für das gesamte Team verständlich sind und durchgeführt werden können.
- Zwingend erforderlich ist die genaue Definition des Benchmarking-Prozesses.
- Sowohl das Management, als auch alle Mitarbeiter müssen dem Vorhaben positiv gegenüberstehen.
- Dem Benchmarking-Prozess muss genügend Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet werden.
- Verbesserungspotentiale müssen umgesetzt und akzeptiert werden.⁷²

⁷¹ Vgl. B. Karlöf/S. Östblom, Das Benchmarking Konzept, München (1994), S. 71 ff.

⁷² Vgl. K. Mertins/H. Kohl, Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf (2009), 2. überarbeitete Auflage, S. 21.

3.3.6. SWOT-Analyse

Zur erfolgreichen Strategieentwicklung ist ein Überblick über die aktuelle Unternehmenssituation unerlässlich. Durch die SWOT-Analyse können sowohl interne Normen, als auch externe Umweltbedingungen analysiert werden.

Die SWOT-Analyse gehört zu den Situationsanalysen und ist durchaus zur Strategiefindung geeignet.

Die Abkürzung SWOT steht für:

S	– Strengths	– Stärken
W	– Weaknesses	– Schwächen
O	– Opportunities	– Chancen
T	– Threats	– Risiken

Bei der SWOT-Analyse werden die Stärken-Schwächen-Analyse und die Chancen-Risiken-Analyse vereint. Ziel ist es eine geeignete Unternehmensstrategie aus den internen Stärken und Schwächen und aus den externen Chancen und Risiken zu finden.⁷³

	OPPORTUNITIES	THREATS
STRENGTHS	<u>SO-Kombination:</u> Chancen sollen durch die eigenen Stärken genutzt werden (z. B. Neuentwicklung)	<u>ST-Kombination:</u> Entschärfung der Umweltrisiken durch eigene Stärken. (z. B. Kontakte zur Politik)
WEAKNESSES	<u>WO-Kombination:</u> Chancen sollen durch den Abbau von Unternehmensschwächen genutzt werden (z.B. kürzere Markteinführungszeit)	<u>WT-Kombination:</u> Risiken sollen minimiert und Schwächen abgebaut werden (z. B. Desinvestitionsstrategie)

Abbildung 15: SWOT-Analyse-Matrix⁷⁴

⁷³ Vgl. H. Simon, A. von der Gathen – Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt/Main (2010), 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 230.

⁷⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an H. Simon, A. von der Gathen – Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Frankfurt/Main (2010), 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 236 f.

4. Implementierung eines Reportings in der Spindler Baugruppe

4.1. Vorstellung des Partnerunternehmens



Die Spindler Baugruppe wurde im Jahr 1979 in Frankenburg am Hausruck gegründet und hat nun aufgrund des ständigen Wachstums ihren Hauptsitz in Ampflwang im Hausruckwald. Geschäftsführer der Spindler Baugruppe ist Herr Ing. Georg Spindler, MSc.. Das Unternehmen hat sich von einem kleinen Erdbauunternehmen zu einer mittelständischen Tiefbaufirma entwickelt und beschäftigt heute in der Hauptsaison bis zu 150 Mitarbeiter.

Aufgrund des hohen Wachstums der letzten Jahre erfolgte im Jahr 2008 die Abspaltung mehrerer Geschäftsfelder in eigene Firmen. Das Beteiligungsorganigramm der Spindler Baugruppe lässt sich wie folgt darstellen:

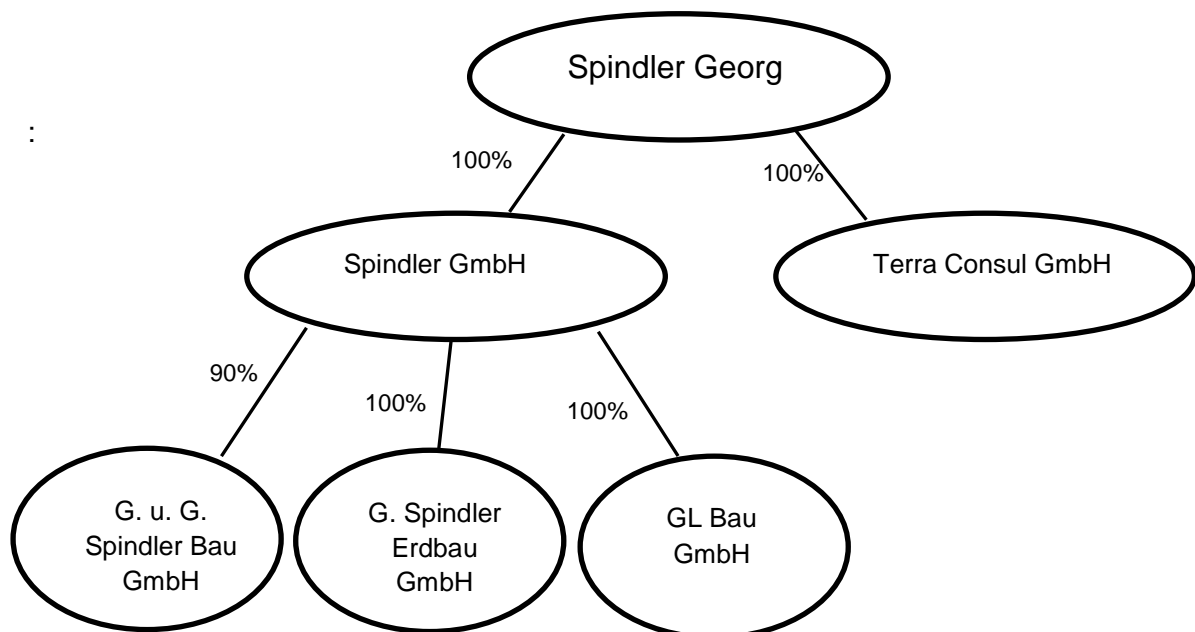


Abbildung 16: Beteiligungsorganigramm

Die Funktion der Mutter hat die Spindler GmbH über. Dort wird der gesamte Verwaltungs- und Liegenschaftsbereich (Sekretariat, Buchhaltung, Lohnverrechnung, Gebäudeverwaltung, Lagerplatzorganisation), Gerätebeschaffung, -finanzierung und -bereitstellung für die Tochterfirmen abgewickelt.

Aus der nachfolgenden Tabelle sind die einzelnen Geschäftsfelder und deren Tätigkeitsbereiche ersichtlich.

Firma	Strategische Geschäftsfelder
G. u. G. Spindler Bau GmbH (GuG)	Kabel-Rohrleitungsbau, Vermessungstechnik, Elektrotechnik, Oberirdischer Leitungsbau, Spleiß- und Montagetechnik, Siedlungswasserbau
G. Spindler Erdbau GmbH (GS)	Tiefbau, Abbrucharbeiten, Garten- und Landschaftsbau, Straßenbau, Kanalbau, Sonstige Leistungen
Spindler GmbH (SH)	Verwaltungstätigkeit, Fuhrparkmanagement, Vermietung Baumaschinen, Baustoffrecycling, Kieswerk, Baustoffhandel, Deponien, Werkstatt
GL Bau GmbH (GL)	Steuerbare und nichtsteuerbare Bohrverfahren, Druck- und Kalibrierungstechnik, Pflugtechnik, LWL-Technik, Frästechnik
Terra Consul GmbH (TC)	Consultingdienstleistungen, Personalentwicklung, Beratung in der Abfallwirtschaft

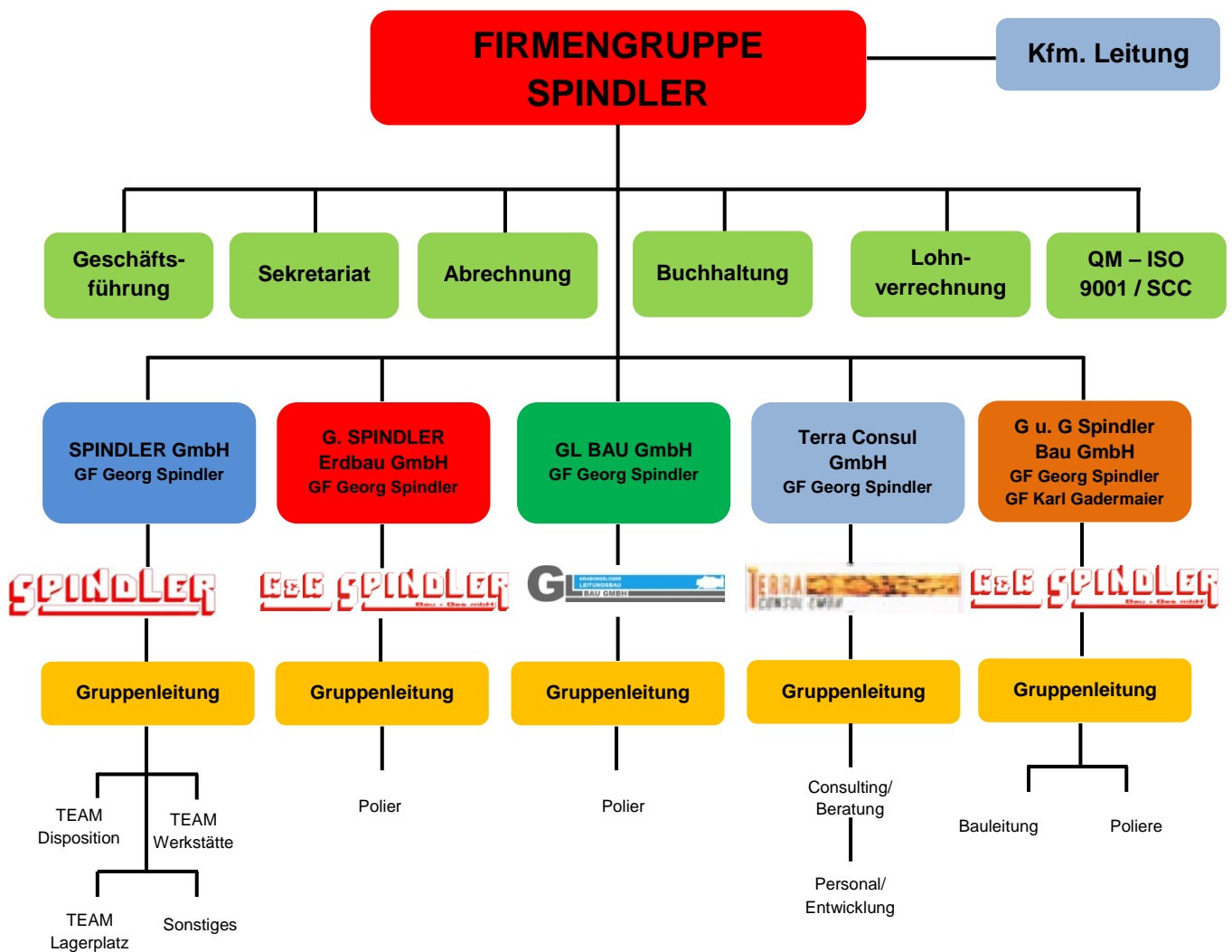
Tabelle 4: Firmen der Spindler Baugruppe und deren strategische Geschäftsfelder

Nachfolgende Tabelle soll einen Überblick über die Größen der einzelnen Firmen geben.

Größenmerkmale	SH	GuG	GL	GS	TC
Umsatz	5.210.000	6.630.000	1.840.000	3.614.000	239.000
Bilanzsumme	4.888.000	1.249.000	152.000	689.000	417.000
Anlagevermögen	4.054.000	8.000	0	1.000	340.000
Dienstnehmer	40	65	8	25	4

Tabelle 5: Größenmerkmale der einzelnen Firmen

Das Organigramm der Spindler Baugruppe wurde folgendermaßen aufgebaut:



Der gesamten Firmengruppe Spindler steht die kaufmännische Leitung als Stabstelle beratend zur Verfügung. Das Unternehmen hat grundsätzlich eine funktionale Gliederung, welche in Geschäftsführung, Sekretariat, Abrechnung, Buchhaltung, Lohnverrechnung und Qualitätsmanagement unterteilt ist.

Auf der zweiten Ebene wird die Baugruppe dann in die einzelnen Firmen aufgeteilt, welche sich jeweils an die zuvor genannten Funktionen wenden können. Jede dieser Firmen hat wiederum einen Geschäftsführer und eine Gruppenleitung.

Die Spindler Baugruppe hat im gesamten gesehen zwei große Hauptkunden, die A1 Telekom AG und die Energie AG, welche von der G. u. G. Spindler Bau GmbH bedient werden. Aber, wie am Schaubild ersichtlich, sind auch diverse Kleinkunden vorhanden, die zu den ständigen Kunden zählen.



4.2. Beschreibung des ausgewählten Reportings

Eines der größten Probleme der Spindler Baugruppe ist das fehlende Reporting. Zum jetzigen Zeitpunkt werden lediglich Monatsabschlüsse aus der Buchhaltung und Kostenträgerauswertungen, bezogen auf die einzelnen Poliere erstellt. Hierbei werden zumeist Abweichungen festgestellt, welche die Auswertungen nicht plausibel erscheinen lassen.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist die Implementierung eines funktionierenden, aussagekräftigen und nachvollziehbaren Berichtswesens, welches in späterer Folge auch einen Überblick über Entwicklungen geben soll, aus welchem sich positive und negative Tendenzen erkennen und ableiten lassen.

Für die Spindler Baugruppe würde sich hierfür ein Kennzahlensystem am besten eignen. In Anlehnung an die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton ist es möglich, das System mit hard und soft facts zu füllen.

Um die Implementierung an einem griffigen Beispiel zu erläutern, wird diese hier nicht für die gesamte Spindler Baugruppe durchgeführt, sondern lediglich für die G. u. G. Spindler Bau GmbH. Natürlich kann das Kennzahlensystem für alle Firmen angewandt werden.

Wie bereits erwähnt, besteht eine Balanced Scorecard aus vier Perspektiven. Diese können jedoch in der Praxis abgeändert werden, je nachdem, um welches Unternehmen es sich handelt bzw. welche Perspektiven als sinnvoll erscheinen. Die Ausgangsperspektiven sind: Finanzen, Interne Prozesse, Lernen & Entwicklung sowie Kunden. Da sich Lernen & Entwicklung bei der Firma Spindler lediglich auf die Mitarbeiter bezieht, wurde die gesamte Perspektive mit dem Begriff „Mitarbeiter“ benannt.

Der Vorteil einer Balanced Scorecard ist die Flexibilität. Jeder Anwender kann frei entscheiden, welche Kennzahlen in den einzelnen Bereichen von Bedeutung sind. Somit gibt es immer wieder die Möglichkeit für neue Berechnungen und Besprechungen.

In den folgenden Kapiteln wird das neue Reporting-Kennzahlensystem der Spindler Baugruppe, welches in Anlehnung an die Balanced Scorecard entwickelt wurde, näher erläutert.

4.3. Vision und Strategie der G. u. G. Spindler Bau GmbH

Grundsätzlich kann kein strategisches Controlling und somit auch keine Balanced Scorecard in einem Unternehmen implementiert werden, solange keine Vision bzw. keine Strategie definiert wurde.

Die Spindler Baugruppe hat sich im Laufe der Zeit von einem kleinen Baggerunternehmen zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt. Dies ist der Grund, warum das Unternehmen über keine niedergeschriebene Vision bzw. Strategie verfügt. Um jedoch eine Balanced Scorecard entwickeln zu können, wird vorerst eine Idee für die Vision erstellt, welche wie folgt lauten könnte:

Unsere Vision und gleichzeitig Strategie besteht darin, bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015/2016, den Erlösanteil der Zusatzkunden von derzeit 21% auf 45% zu steigern, sowie den Erlös der Hauptkunden beizubehalten. Diese Steigerung soll durch verstärkte Kundenakquise erreicht werden.

4.4.1. Finanzen

Finanzen			
	Ifd. November	Ifd. Oktober	VJ November
Liquiditätsstand per Monatsende	771.893,62	457.849,44	705.662,21
Eigenkapitalrentabilität	25,5%	22,0%	-34,2%
Rohertragsrentabilität	3,8%	3,5%	-4,0%
Verschuldungsgrad	230,2%	326,7%	356,7%
Forderungsintensität	78,1%	75,5%	70,5%
Liquidität 3. Grades	264,3%	157,9%	210,4%

Abbildung 18: BSC-Perspektive Finanzen der G. u. G. Spindler Bau GmbH

In der Finanzperspektive werden sechs verschiedene Kennzahlen abgebildet.

Liquiditätsstand per Monatsende

Eines der sensibelsten Themen für die Baubranche im Allgemeinen, somit natürlich auch für die G. u. G. Spindler Bau GmbH, stellt die Liquidität dar. Die Projekte müssen vom Unternehmen zum Großteil vorfinanziert werden, da der Zahlungseingang meist erst im Nachhinein erfolgt.

Der Kreditrahmen wird durch Forderungszessionen an die Bank besichert. Dieser ausnutzbare Rahmen hängt somit von der Höhe der zessionsfähigen Kundenforderungen ab. In der Baubranche sind lange Zahlungskonditionen (60-150 Tage netto) die Regel, was zur Folge hat, dass sich der Kreditrahmen unterjährig aufstockt und erst im Herbst bzw. Winter wieder abbaut.

Der Liquiditätsstand per Monatsende errechnet sich aus den zessionsfähigen Kundenforderungen abzüglich des tatsächlichen Kontostandes.

Da im Unternehmen regelmäßige Aufzeichnungen über die Liquidität erfolgen, liegt es nahe, diese als absolute Kennzahl in die Balanced Scorecard zu übernehmen, um aufgrund dieser Werte Vergleiche anstellen zu können und eventuelle Liquiditätsengpässe im Vorhinein erkennen und Maßnahmen ergreifen zu können.

Der Zielwert sollte mindestens die Höhe der folgenden Lohnkosten plus 50 % der offenen Lieferantenverbindlichkeiten betragen.

Ursache für einen niedrigen Liquiditätsstand kann die verzögerte Rechnungslegung sein.

Eigenkapitalrentabilität

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Die Kennzahl Eigenkapitalrentabilität ist eine der bekanntesten und beliebtesten in vielen Unternehmen. Sie zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals, indem sie den Gewinn in Beziehung zum Eigenkapital setzt. Je höher der Gewinn in Relation zum eingesetzten Eigenkapital ist, desto besser wird ein Unternehmen bewertet.

Da diese Kennzahl sehr stark branchenabhängig ist, sollte ein Vergleich über einige Jahre hinweg angestrebt werden. Ist dieser Trend positiv, so wird das Unternehmen grundsätzlich richtig geführt.

Ist der Wert dieser Kennzahl eher niedrig, kann dies auf unrentabel gebundenes Kapital aufmerksam machen, was in der Baubranche üblich ist. Dieser Umstand sollte bei der Interpretation dieser Kennzahl stets beachtet werden.

Ziel dieser Kennzahl ist es, dass das Eigenkapital einen höheren Gewinn im Unternehmen erwirtschaftet, als dies bei einer Geldanlage am Kapitalmarkt für langfristige Anleihen der Fall wäre.

Ist dies über Jahre hinweg nicht der Fall, könnten die Eigenkapitalgeber beschließen, nicht mehr ins Unternehmen zu investieren, sondern das Geld anderweitig zu veranlagern.⁷⁵

Rohertragsrentabilität

$$\frac{\text{ordentliches Betriebsergebnis}}{\text{Rohertrag}} \times 100$$

Eine wichtige Kennziffer für das Unternehmen G. u. G. Spindler Bau GmbH stellt die Rohertragsrentabilität dar. Diese wurde von der sehr ähnlich aufgebauten Umsatzrentabilität abgeleitet. In dieser Kennzahl wird im Zähler anstatt des außerordentlichen Betriebsergebnisses das ordentliche Betriebsergebnis und im Nenner anstatt des Umsatzes der Rohertrag angeführt.

Um die abgewandelte Kennzahl möglichst wahrheitsgetreu darzustellen, wird das ordentliche Betriebsergebnis anstatt des Gewinnes verwendet. Im Gewinn sind Steuern,

⁷⁵ Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Eigenkapitalrent.html>, abgerufen am 20.11.2013

Zinserträge und -aufwände, sowie außerordentliche Erträge und Aufwände enthalten, welche das Ergebnis schwanken lassen und somit keinen Vergleich gewährleisten.⁷⁶

Da im konkreten Anwendungsfall auch der Umsatz wenig Aussagekraft hat, wurde dieser durch den Rohertrag ersetzt. Die G. u. G. Spindler Bau GmbH nimmt zum Teil Aufträge an, die sie dann an Fremdfirmen vergibt. Da diese Erträge jedoch reine Durchlaufposten darstellen, ist es wichtig, hier nicht den Umsatz zu verwenden, sondern den, um die Durchlaufposten geschmäleren, Rohertrag. Somit wird die Kennzahl nicht verfälscht.

Die Rohertragsrentabilität weist auf, wie viel ordentliches Ergebnis das Unternehmen in Bezug auf 1€ Rohertrag gemacht hat.

Diese Kennzahl steht stark mit der Produktivität in Verbindung. Je höher die Produktivität bei gleichbleibenden Absatzpreisen, desto höher die Rohertragsrentabilität.

Zur Steigerung der Rohertragsrentabilität sind grundsätzlich drei Varianten möglich:

1. bei gleichbleibendem Umsatz die Kosten senken
2. bei gleichbleibenden Kosten den Umsatz erhöhen oder
3. den Umsatz stärker erhöhen als die Kosten.

Jedoch sollte neben den vielfältigen Kostensenkungsmaßnahmen vor allem die Produkt- bzw. Dienstleistungspalette des Unternehmens kritisch analysiert werden, um Überlegungen dahingehend anzustellen, ob renditeschwache Bereiche ausgesondert werden sollen, falls keine anderen Gründe dagegen sprechen.⁷⁷

Verschuldungsgrad

$$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \times 100$$

Diese Kennzahl stellt das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital dar und zeigt, zu welchem Anteil das Unternehmen verschuldet ist.

Die Aufnahme von Krediten schlägt sich im Fremdkapital nieder und erhöht somit sowohl den Verschuldungsgrad, als auch das Risiko eines Unternehmens. Je höher der Verschuldungsgrad des Unternehmens ist, desto abhängiger ist es von seinen Gläubigern. Darum sollte ein möglichst niedriger Grad angestrebt werden, um die Unternehmensführung so wenig wie möglich einzuengen.⁷⁸

⁷⁶ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Umsatzrent.html>, abgerufen am 20.11.13

⁷⁷ Vgl. G. H. Krüger, Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012), S. 123.

⁷⁸ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Verschuldungsgrad.html>, abgerufen am 20.11.2013

Ein geringer Eigenkapitalanteil ist in Zeiten guter wirtschaftlicher Lage nicht unbedingt negativ zu beurteilen, da unter Berücksichtigung des Leverage-Effekts eine hohe Eigenkapitalverzinsung erzielt werden kann. Jedoch kehrt sich dieser Effekt in wirtschaftlich schlechten Zeiten um, und es wird schnell eine für den Bestand des Unternehmens kritische Phase erreicht⁷⁹.

Daher sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital bestehen. Ferner sollte die Eigenkapitalausstattung eines Unternehmens soweit in der Lage sein, dass es zumindest zwei bis drei Verlustjahre verkraften bzw. überstehen kann⁸⁰.

Forderungsintensität

$$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Gesamtvermögen}} \times 100$$

Die Forderungsintensität zeigt den Anteil der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen am Gesamtvermögen.

Natürlich birgt ein hoher Forderungsausstand einige Nachteile, jedoch wird ein Bauunternehmen ohne Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nicht erfolgreich wirtschaften können.

Nachteile eines hohen Forderungsausstandes sind vor allem das erhöhte Risiko der eventuellen Uneinbringlichkeit von Forderungen, die längere Kapitalbindung und somit die Liquiditätsschwächung des eigenen Unternehmens.

Je höher der Forderungsausstand wird, desto mehr verliert das Unternehmen an Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit, da der Unternehmensführung in vielen Situationen die Hände gebunden sind.

Diesem Problem kann entgegengewirkt werden, indem das Factoring ausgebaut wird. Unter Factoring versteht man die Abtretung von Forderungen an eine Factorbank. Wird das echte Factoring gewählt, so wird auch das Ausfallrisiko vom Factor übernommen und somit kann das Risiko der Uneinbringlichkeit eliminiert werden.

⁷⁹ Vgl. G.H. Krüger, Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012), S. 127.

⁸⁰ G. Doppelbauer (Partner-Treuhand GmbH), Bilanzanalyse und Unternehmensrating, Wels (2006), 4.Auflage, S. 61.

Liquidität 3. Grades

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Die Kennzahl Liquidität 3. Grades ist die Weiterentwicklung der Liquiditäten 1. und 2. Grades. Für die G. u. G. Spindler Bau GmbH ist es unumgänglich diese Kennzahl einzusetzen, da die Zielwerte des ersten Grades, aufgrund der nicht vorhandenen flüssigen Mittel nicht erreicht werden können, und der Bestand der noch nicht abgerechneten Bauvorhaben bei dieser Kennzahl mit erfasst wird

Der Zielwert für die Liquidität 3. Grades sollte mindestens bei 150% liegen. Wird dieser Wert nicht erreicht, liegt die Ursache meist in den Absatzzahlen bzw. der getroffenen Preisgestaltung. Wird der Wert deutlich überschritten, deutet dies zumeist auf zu hohe Kundenforderungen bzw. Warenlager hin.⁸¹

Unter der Liquidität wird verstanden, dass das Unternehmen, solange es besteht, seine Zahlungsverpflichtungen jederzeit ohne Einschränkungen erfüllen kann. Das heißt, die Summe der von Unternehmen zu leistenden Zahlungen muss mindestens der Summe aus Einnahmen, Zahlungsmittelbeständen und Finanzreserven entsprechen.

Mögliche Ursachen für positive/negative Veränderungen im Zeitablauf:

- Verbesserung oder Verschlechterung der Zahlungsmoral der Kunden
- Veränderte Zahlungsbedingungen
- Verbessertes Mahnwesen
- Factoring wurde eingesetzt⁸²

Nicht gewählte Kennzahl:

Einige Kennzahlen, die für Unternehmen im Allgemeinen äußerst interessant erscheinen, sind für die G. u. G. Spindler Bau GmbH nicht anwendbar.

Die Anlagenintensität beispielsweise ist ein Wert, der große Auswirkung auf die Unternehmensführung haben kann. Im Fall der Spindler Baugruppe wäre diese Kennzahl jedoch nur bei der Spindler GmbH sinnvoll, da beinahe alle Anlagegüter von dieser Firma gehalten und an die anderen Firmen vermietet werden. Somit haben die operativen Firmen keinen aussagekräftigen Wert in der Bilanz ausgewiesen, der zur Errechnung dieser Kennzahl hilfreich wäre.

⁸¹ <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/liqui3.html>, abgerufen am 27.11.2013

⁸² Vgl. G. H. Krüger, Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012), S. 102.

4.4.2. Interne Prozesse

Interne Prozesse			
	lfd. November	lfd. Oktober	VJ November
Baustellen-Produktivität	110,4%	112,7%	101,6%
Effizienz-Entwicklung	€ 47,07	€ 48,56	€ 48,16
Arbeitszeitanalyse mittels GPS	27:8	32:6	keine Daten
Schlechtwetter-Quote	5,0%	9,4%	8,3%
Forecast-Auslastung	4,5 Wo.	1,5 Wo.	keine Daten

Abbildung 19: BSC-Perspektive Interne Prozesse der G. u. G. Spindler Bau GmbH

Die Perspektive Interne Prozesse setzt sich aus fünf Kennzahlen zusammen und beschäftigt sich mit der Produktivität und Effizienz des Unternehmens:

Baustellen-Produktivität

$$\frac{\text{Gesamterlös Baustellen (ohne Vw./Vt.)}}{\text{Gesamtkosten Baustellen (ohne Vw./Vt.)}} \times 100$$

Die Kennzahl Baustellen-Produktivität stellt den Gesamterlös der Baustellen den verursachten Gesamtkosten gegenüber. Die Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten werden nicht miteinbezogen, da sie Gemeinkosten darstellen und somit nicht direkt auf den Kostenträger verrechenbar sind.

In der Literatur wird die Produktivität zumeist mengenmäßig berechnet, indem der Output dem Input gegenübergestellt wird. Jedoch kann diese Kennziffer mit beliebigen, in Zusammenhang stehenden, Werten des Jahresabschlusses berechnet werden und somit auch mit dem Erlös und den dazugehörigen Kosten.

Wichtig ist, dass das Ergebnis größer als 100% ist, um zumindest kostendeckend zu arbeiten. Je höher die Zahl, desto produktiver arbeitet das Unternehmen. Für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung und zur Einschätzung der Position des Unternehmens im Wettbewerb sind Produktivitätskennzahlen ein wichtiges Steuerungselement. Zu beachten ist hier vor allem die Veränderung der Kennziffern im Zeitablauf.⁸³

⁸³ Vgl. G. H. Krüger, Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012), S. 54.

Effizienz-Entwicklung

$$\frac{\text{Rohertrag (seit Beginn GJ)}}{\text{produktive Stunden (seit Beginn GJ)}}$$

Das Ziel der Effizienz-Entwicklung ist die Feststellung, wie viel Rohertrag pro produktive Stunde erwirtschaftet wird. Diese Kennzahl stellt eine Beobachtung dar, da der gesamte Rohertrag seit dem Beginn eines Geschäftsjahres, den gesamten produktiven Stunden gegenübergestellt wird, die von den Mitarbeitern seit Beginn des Geschäftsjahres geleistet wurden.

Dieser Wert muss jedenfalls den Wert der durchschnittlichen Lohnkosten pro Stunde und der anfallenden durchschnittlichen Gerätekosten pro Stunde erreichen, sowie die kalkulierte Zentralregie abdecken. Laut Erfahrungswerten liegt dieser Zielwert derzeit im Schnitt über € 46,50 pro Stunde. Jedoch kann sich dieser Wert abhängig vom Geräteeinsatz (z. B.: vermehrter Einsatz von Großbaggern), aufgrund geänderter Baustellenanforderungen, in einen höheren Bereich verändern.

Sofern die Effizienz stetig gesteigert wird, ohne dass wesentliche Änderungen in der Gerätestruktur vorliegen, muss auch das Ergebnis von Monat zu Monat höher werden.

Arbeitszeitanalyse mittels GPS

$$\text{Anzahl kontrollierte Mitarbeiter gesamt} : \text{Anzahl kontrollierte Mitarbeiter mit Abweichung}$$

Aufgrund der selbstständigen Arbeitsweise, welche am Bau gefordert ist, entsteht die Notwendigkeit Kontrollsysteme einzuführen. Eines dieser Systeme ist bei der G. u. G. Spindler Bau GmbH die Arbeitszeitanalyse mittels GPS.

Alle Firmenautos sind mit GPS ausgestattet und können somit jederzeit geortet werden.

Diese Ausstattung hat den Vorteil, dass die vom Arbeiter angegebene Arbeitszeit auf seine Richtigkeit kontrolliert werden kann. Eine Abweichung von mehr als 30 Minuten täglich wird vorgemerkt und durch oben stehende Formel aussagekräftiger gemacht.

Mitarbeiter, bei denen eine solche Abweichung des Öfteren vorkommt, werden regelmäßig kontrolliert und in Mitarbeitergesprächen darauf angesprochen, um die Produktivität des Unternehmens gewährleisten und evtl. steigern zu können.

Wenn z. B. ein Polier mit einem Maschinisten und zwei Hilfsarbeitern täglich eine halbe Stunde länger als Arbeitszeit schreibt, entsteht dem Unternehmen bei durchschnittlich

€ 25,00 Lohnkosten ein monatlicher Mehraufwand für Personal von rund € 1.000,00. Wird dies nun auf 60 Arbeiter umgelegt, können Aufwendungen von € 15.000,00 entstehen.

Jeder Unternehmer muss Vertrauen in seine Mitarbeiter haben, jedoch ist auf eine gewisse Kontrolle nicht zu verzichten.

Schlechtwetter-Quote

$$\frac{\text{Schlechtwetter} - \text{Stunden}}{\text{produktive Stunden}} \times 100$$

Ein branchentypischer Effizienz-Nachteil sind die Schlechtwetter-Stunden. In diesen Stunden wird nicht gearbeitet, jedoch fällt trotzdem ein Teil der Personalkosten an, der allerdings noch größere Nachteil besteht im entgangenen Umsatz. Diese Kennzahl steht in engem Zusammenhang mit der Effizienz-Entwicklung und kann somit oftmals eine Ursache von Produktivitätsschwachstellen aufzeigen.

Forecast der zukünftigen Auslastung

Wöchentlich muss die Bauleitung bekannt geben, wie hoch die zukünftige Auslastung sein wird.

Beträgt die Auslastung weniger als vier Wochen, so müssen die dafür zuständigen Bauleiter die Gründe definieren (z. B.: Auftragsrückgang bei den Hauptkunden, der sich auch auf die eigene Auftragslage niederschlägt; Saisonende; Verzögerungen von Baubeginn, aufgrund fehlender Bewilligungen, etc.).

Treten solche Auftragsdefizite auf, müssen sofort Gegenmaßnahmen definiert werden. Eine Ressourcenverteilung zu anderen Geschäftsfeldern wäre eine Alternative, die für das Unternehmen sogar von Vorteil sein könnte, jedoch nicht immer möglich ist. Der Abbau von Dienstnehmern sollte den letzten Ausweg darstellen und somit zuvor genau überdacht werden.

4.4.3. Mitarbeiter

Mitarbeiter			
	lfd. November	lfd. Oktober	VJ November
Betriebszugehörigkeitsstruktur	40,9%	40,3%	36,2%
Ø Betriebszugehörigkeit	8,9	8,7	8,0
Fehlzeitenquote	13,9%	14,1%	13,2%
Fluktuation	1,5%	1,5%	2,8%
Arbeitsunfälle in Tagen	7	0	0
Mitarbeiterstand-Entwicklung			
Mitarbeiterstand Beginn	67	67	70
+ Eintritte	0	1	1
- Austritte	1	1	2
Mitarbeiterstand Ende	66	67	69

Abbildung 20: BSC-Perspektive Mitarbeiter der G. u. G. Spindler Bau GmbH

Der Perspektive der Mitarbeiter schenkt die G. u. G. Spindler Bau GmbH am meisten Aufmerksamkeit, da diese das Kapital von Unternehmen der Baubranche darstellen. Die sechs Bereiche, die monatlich kontrolliert werden, sind:

Betriebszugehörigkeitsstruktur

$$\frac{\text{Beschäftigte mit mind. 10 Jahren Betriebszugehörigkeit}}{\text{Gesamtanzahl Beschäftigte}} \times 100$$

Für die G. u. G. Spindler Bau GmbH ist die langjährige Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter ein großes Ziel, da es vor allem Vorteile mitbringt, wenn Mitarbeiter für lange Zeit im gleichen Unternehmen tätig sind.

Einige dieser Vorteile sind die Routine für verschiedenste Abläufe, die Erfahrung, die diese Menschen bereits gesammelt haben, sowie die Verbundenheit zum Unternehmen.⁸⁴

Das Unternehmen ist der Meinung, dass Beschäftigte, die bereits seit zehn Jahren zur Firma gehören, genau diese Vorteile mitbringen, und somit für die G. u. G. Spindler Bau GmbH ein schwer zu ersetzender Bestandteil sind.

Die Erhebung, wie viele Mitarbeiter bereits zu diesem Kreis gehören, ist somit unerlässlich und der Anteil sollte stetig gesteigert werden. Natürlich kann kein Mitarbeiter zu

⁸⁴ <http://www.zehn.de/die-10-wichtigsten-vorteile-langjaehriger-mitarbeiter-fuer-den-unternehmenserfolg-2669602-0>, abgerufen am 24.11.2013

langjähriger Treue gezwungen werden. Durch die Pflege des Arbeitsverhältnisses und Motivation kann dennoch ein guter Grundstein dafür gelegt werden.

Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit

$$\frac{\text{Summe Dienstjahre aller Mitarbeiter}}{\text{Gesamtanzahl Beschäftigte}}$$

Ähnlich der zuvor vorgestellten Kennzahl wird bei dieser die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit behandelt. Dabei wird ein Mittelwert gebildet, indem die Summe der Dienstjahre aller Mitarbeiter durch die Gesamtanzahl der Beschäftigten dividiert wird.

Ziel hierbei ist auch die möglichst lange Betriebszugehörigkeit, die durch gutes Betriebsklima, angemessene Mitarbeiterführung und Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert wird.

Fehlzeitenquote

$$\frac{\text{Fehlzeit}}{\text{Soll} - \text{Arbeitszeit}} \times 100$$

Die Kennzahl Fehlzeitenquote sagt aus, wie viel Fehlzeit im Verhältnis zur Soll-Arbeitszeit in einem Monat zustande kommt. Hierbei werden die Fehlzeiten aller Mitarbeiter miteingerechnet. Unter Fehlzeiten fallen jene Zeiten, in denen der Arbeitnehmer trotz Fortzahlung des Entgelts, nicht produktiv ist, wie z. B. Urlaub, Krankenstand, Fortbildungen, Sonderurlaube, etc.

Natürlich ist das Ziel der G. u. G. Spindler Bau GmbH eine möglichst geringe Fehlzeitenquote, die durch einige Faktoren, wie beispielsweise Kommunikations- und damit auch Motivationssteigerung erreicht werden kann.⁸⁵

Fluktuation

$$\frac{\text{Austritte}}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Eintritte}} \times 100$$

Die Fluktuation der Mitarbeiter in einem Unternehmen kann auf verschiedene Art und Weise berechnet werden. Da die G. u. G. Spindler Bau GmbH sowohl Austritte, als auch Eintritte berücksichtigen möchte, wurde obenstehende Formel entwickelt.

⁸⁵ <http://www.pflegewiki.de/wiki/Fehlzeit>, abgerufen am 24.11.2013

Austritte können durch natürliche Fluktuation, betriebsbedingte Kündigungen und freiwillige Kündigungen seitens der Arbeitnehmer entstehen.

Anlässe für Fluktuation sind z. B. schlechtes Betriebsklima, niedriges Lohnniveau, notdürftiger Arbeitsschutz und schlechte Arbeitsbedingungen.⁸⁶

Um das Ziel der langjährigen Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter zu erreichen, ist es notwendig, die Fluktuation auf ein Minimum zu beschränken, welche die G. u. G. Spindler Bau GmbH mit 2% festgelegt hat.

Arbeitsunfälle

In der Baubranche kann es sehr leicht zu Arbeitsunfällen kommen, welche sowohl für das Unternehmen, als auch für den Mitarbeiter unangenehm sind. Somit sollten diese Unfälle tunlichst vermieden werden. Die Fürsorgepflicht des Unternehmers inkludiert die Bereitstellung ausreichender Schutzkleidung, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, sowie das Ausschalten von Unfallquellen am Arbeitsplatz.⁸⁷

In der Kennzahl Arbeitsunfälle wird die Menge an verunfallten Personen mit den jeweiligen Krankenstandtagen multipliziert, um die gesamten Ausfallstage, aufgrund von Arbeitsunfällen, beobachten zu können.

Somit kann ermittelt werden, ob sich eine gewisse Regelmäßigkeit abzeichnet, ferner können evtl. Gründe und Lösungen dafür gefunden werden.

Mitarbeiterstand-Entwicklung

Mitarbeiterstand Beginn
+ Eintritte
- Austritte
Mitarbeiterstand Ende

Die Mitarbeiter-Stand Entwicklung muss erfasst werden, um die Kennzahl Fluktuation berechnen zu können. Da es in vielen Unternehmen nicht möglich ist, monatlich einen genauen Stand der beschäftigten Mitarbeiter zu ermitteln, ist es für die G. u. G. Spindler Bau GmbH ein Anliegen, hier genaue Aufzeichnungen zu führen.

⁸⁶ Vgl. P. R. Preißler - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München (2008), S. 201.

⁸⁷ http://www.bwr-media.de/arbeitsicherheit/3276_arbeitsunfaelle-kuemmern-sie-sich-persoendlich-um-die-vorbeugung/, abgerufen am 24.11.2013

Der Mitarbeiterstand zum Ende eines Monats errechnet sich aus dem Mitarbeiterstand des Vormonats zuzüglich der eingetretenen Mitarbeiter und abzüglich der ausgetretenen Mitarbeiter.

Der Mitarbeiterstand sollte im gewöhnlichen Unternehmensbetrieb nicht stark schwanken, da dies Personalengpässe bzw. Personalüberschüsse verursachen kann und somit den Betrieb behindert. Dennoch sind saisonbedingt große Schwankungen in der Baubranche häufig der Fall.

4.4.4. Kunden

Kunden			
	lfd. November	lfd. Oktober	VJ November
Anfragenbearbeitungsquote	63,6%	82,4%	keine Daten
Angebotserfolgsquote	42,9%	35,7%	keine Daten
Erlösanteilsentwicklung div. Kunden	21,3%	20,1%	17,9%

Abbildung 21: BSC-Perspektive Kunden der G. u. G. Spindler Bau GmbH

Wie bereits in der Vorstellung des Partnerunternehmens G. u. G. Spindler Bau GmbH erwähnt, hat das Unternehmen zwei Hauptkunden, die Telekom AG und die Energie AG und diverse andere Kunden.

Branchenbedingt ist es somit schwierig Neukunden zu akquirieren, die mehr als nur einen Auftrag erteilen, da Dienstleistungen aus der Baubranche normalerweise nicht täglich von branchenfremden Unternehmen in Anspruch genommen werden.

Da die Hauptkunden aufgrund dessen für das größte Auftragsvolumen verantwortlich sind, muss diesen natürlich besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Die Kundenzufriedenheit wird im konkreten Fall nicht gemessen, da bei den Hauptkunden immer Vertreter vor Ort sind, welche die Baustellen überwachen und sofort einschreiten könnten, erfolgte etwas nicht zu ihrer Zufriedenheit.

Dies ist auch der Grund, warum die Perspektive Kunden die komprimierteste ist und lediglich drei Kennzahlen aufweist:

Anfragenbearbeitungsquote

$$\frac{\text{gestellte Angebote}}{\text{erhaltene Anfragen}} \times 100$$

Die Anfragenbearbeitungsquote stellt dar, wie viele erhaltene Anfragen durch ein gestelltes Angebot bearbeitet wurden. Während diese Quote in Handelsbetrieben meist sehr hoch liegt, kann sie in der Baubranche weit darunter liegen, da es sich um kundenspezifische Projekte handelt, die evtl. für das Unternehmen nicht durchführbar sind.

Somit stellt die Kennzahl eine sehr wichtige dar, da man sich zu den Kundenwünschen und Marktveränderungen hin entwickeln kann und dadurch wettbewerbsfähig bleibt.

Diese Quote sollte auf keinen Fall unter 60% fallen und immer weiter erhöht werden.

Natürlich werden auch nicht durchführbare Projekte bearbeitet, indem Absagen mit einer Begründung an den Kunden weitergeleitet werden. Diese fließen jedoch nicht in diese Berechnung mit ein.

Angebotserfolgsquote

$$\frac{\text{erhaltene Aufträge}}{\text{gestellte Angebote}} \times 100$$

Die Angebotserfolgsquote ist die weiterführende Bearbeitung eines Angebotes. Hierbei wird beobachtet, wie viele Aufträge die G. u. G. Spindler Bau GmbH aufgrund der gestellten Angebote erhält.

Diese Kennzahl ist noch bedeutender als die Anfragenbearbeitungsquote, da nur durch einen Auftrag Umsatz und somit auch Gewinn erwirtschaftet werden kann.

Auch hier hat sich das Unternehmen ein Ziel von 60% gesetzt, das erreicht werden und bestenfalls auch stetig gesteigert werden sollte. Dieses Ziel ist realistisch und soll ebenfalls bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015/2016 erreicht sein.

Mit der Ausnahme von öffentlichen Ausschreibungen, bei welchen in der Regel nur das preisgünstigste Angebot den Zuschlag bekommt, können die Ursachen für positive Veränderungen in einer Verminderung von Konkurrenzunternehmen, in der günstigeren

konjunkturellen Lage, im guten Unternehmensruf für Leistung, Qualität und Kundenzufriedenheit liegen.⁸⁸

Erlösanteilsentwicklung Diverse Kunden

$$\frac{\text{Erlösanteil Diverse Kunden (seit Beginn GJ)}}{\text{Erlöse gesamt (seit Beginn GJ)}}$$

Auch diverse Kunden tragen bei der Baugruppe Spindler einen gewichtigen Anteil am Rohertrag. Zumal bei den diversen Kunden höhere Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können als bei den Hauptkunden. Für die Hauptkunden sind die Preise, aufgrund der ausgehandelten Rahmenverträge für längere Zeiträume (zwei bis drei Jahre mit Optionen zur weiteren Verlängerung), mit höheren Preisnachlässen versehen.

Da die diversen Kunden jedoch einen eher geringen Anteil am Gesamtauftragsvolumen darstellen, läuft das Unternehmen Gefahr, sie zu vernachlässigen. Fällt aber einer der Hauptkunden längerfristig aus, bedeutet dies große Auftrags- und Umsatzeinbußen und eventuellen Mitarbeiterabbau.

Somit muss darauf geachtet werden, dass der Erlösanteil der diversen Kunden gesteigert wird.

Diese Beobachtung erfolgt durch die Kennzahl Erlösanteilsentwicklung Diverse Kunden, die berechnet wird, indem der Erlösanteil der diversen Kunden zum Gesamterlös in Beziehung gesetzt wird.

Beide Parameter werden jeweils seit Beginn des Geschäftsjahres aufgezeichnet und zur Berechnung verwendet, damit sich eine Entwicklung erkennen lässt.

Wird diese Kennzahl im Vergleich zur selben des Vormonats betrachtet, so sollte sich eine stetige Steigerung abzeichnen.

Damit dies erreicht wird, sind eine ständige Neukundenakquise und eine hervorragende Betreuung der bestehenden diversen Kunden notwendig.

⁸⁸ Vgl. G. H. Krüger, Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012), S. 71.

5. Zusammenfassung

Zusammenfassend kann der Autor nur jedem Unternehmen empfehlen, ein Reporting-System aufzubauen und in den Unternehmensprozess miteinzubeziehen.

Natürlich entsteht dem Unternehmen ein gewisser zeitlicher und somit auch finanzieller Aufwand bei der Einführung eines solchen Systems. Jedoch bringt ein aussagekräftiges Reporting nach und nach eine große Erleichterung und Verbesserung, sowohl für die Mitarbeiter, als auch für das Unternehmensergebnis.

Die meisten mittelständischen Unternehmen führen ein eigens erstelltes Berichtswesen, welches aber, wie bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnt, nicht die gewünschte Wirkung erzielt. Wird einmal Zeit und Geld in den Aufbau eines aussagekräftigen, schlüssigen und praxisrelevanten Reportings investiert, so können langfristige Erfolge daraus resultieren. Der Autor empfiehlt hierbei die Zuhilfenahme eines externen Beraters, da dieser nicht „betriebsblind“ ist, das nötige Know-How und die Erfahrung besitzt. Dieser muss jedoch vom gesamten Team akzeptiert und integriert werden, um den gewünschten Erfolg zu ermöglichen.

Um die Arbeit mit den Worten eines bekannten US-amerikanischen Visionärs und Philosophen zu beenden:

“You never change things by fighting the existing reality.

To change something, build a new model that makes the existing model obsolete.”⁸⁹

R. Buckminster Fuller

Jedes Unternehmen sollte versuchen über seinen eigenen Schatten zu springen, etwas im Berichtswesen zu verändern und somit dem Unternehmen neue Möglichkeiten und Perspektiven geben.

⁸⁹ http://www.bengin.com/_b/zitate.html, abgerufen am 15.01.2014

Anhang

Balanced Scorecard der GuG Spindler Bau GmbH - Finanzen

1. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Mär.13	Apr.13	Mai.13	Jun.13	Jul.13	Aug.13
Liquiditätsstand	-	-	-	-	-	-
Eigenkapitalrentabilität	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rohertragsrentabilität	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Verschuldungsgrad	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Forderungsintensität	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Liquidität 3. Grades	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

2. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Sep.13	Okt.13	Nov.13	Dez.13	Jän.14	Feb.14
Liquiditätsstand	-	457.849,44	771.893,62	-	-	-
Eigenkapitalrentabilität	#DIV/0!	22,0%	25,5%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Rohertragsrentabilität	#DIV/0!	3,5%	3,8%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Verschuldungsgrad	#DIV/0!	326,7%	230,2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Forderungsintensität	#DIV/0!	75,5%	78,1%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Liquidität 3. Grades	#DIV/0!	157,9%	264,3%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Anmerkungen zu den einzelnen Kennzahlen:

Liquiditätsstand per Monatsende

Eigenkapitalrentabilität

Rohertragsrentabilität

Verschuldungsgrad

Forderungsintensität

Liquidität 3. Grades

Balanced Scorecard der GuG Spindler Bau GmbH - Interne Prozesse

1. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Mär.13	Apr.13	Mai.13	Jun.13	Jul.13	Aug.13
Baustellen-Produktivität	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Effizienz-Entwicklung	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Arbeitszeitanalyse	:	:	:	:	:	:
Schlechtwetter-Quote	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Forecast Auslastung	0 Wo.	0 Wo.	0 Wo.	0 Wo.	0 Wo.	0 Wo.

2. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Sep.13	Okt.13	Nov.13	Dez.13	Jän.14	Feb.14
Baustellen-Produktivität	#DIV/0!	112,7%	110,4%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Effizienz-Entwicklung	#DIV/0!	€ 48,56	€ 47,07	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Arbeitszeitanalyse	:	32:6	27:8	:	:	:
Schlechtwetter-Quote	#DIV/0!	9,40%	4,99%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Forecast Auslastung	0 Wo.	1,5 Wo.	4,5 Wo.	0 Wo.	0 Wo.	0 Wo.

Anmerkungen zu den einzelnen Kennzahlen:

Baustellen-Produktivität

Effizienz-Entwicklung

Arbeitszeitanalyse mittels GPS

Schlechtwetter-Quote

Forecast Auslastung

Balanced Scorecard der GuG Spindler Bau GmbH - Mitarbeiter

1. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Mär.13	Apr.13	Mai.13	Jun.13	Jul.13	Aug.13
Betriebszugehörigkeitsstruktur	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ø Betriebszugehörigkeit	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fehlzeitenquote	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fluktuation	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Arbeitsunfälle in Tagen	0,0 T.	0,0 T.	0,0 T.	0,0 T.	0,0 T.	0,0 T.
Mitarbeiterstand-Entwicklung						
Stand Beginn	0	0	0	0	0	0
+ Zugang	0	0	0	0	0	0
- Abgang	0	0	0	0	0	0
Stand Ende	0	0	0	0	0	0

2. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Sep.13	Okt.13	Nov.13	Dez.13	Jän.14	Feb.14
Betriebszugehörigkeitsstruktur	#DIV/0!	40,3%	40,9%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ø Betriebszugehörigkeit	#DIV/0!	8,7	8,9	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fehlzeitenquote	#DIV/0!	14,1%	13,9%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Fluktuation	#DIV/0!	1,47%	1,49%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Arbeitsunfälle in Tagen	0,0 T.	0,0 T.	7,0 T.	0,0 T.	0,0 T.	0,0 T.
Mitarbeiterstand-Entwicklung						
Stand Beginn	0	67	67	0	0	0
+ Eintritte	0	1	0	0	0	0
- Austritte	0	1	1	0	0	0
Stand Ende	0	67	66	0	0	0

Anmerkungen zu den einzelnen Kennzahlen:

Betriebszugehörigkeitsstruktur

Ø Betriebszugehörigkeit

Fehlzeitenquote

Fluktuation

Arbeitsunfälle

Mitarbeiterstand-Entwicklung

Balanced Scorecard der GuG Spindler Bau GmbH - Kunden

1. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Mär.13	Apr.13	Mai.13	Jun.13	Jul.13	Aug.13
Anfragenbearbeitungsquote	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Angebotserfolgsquote	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Erlösanteilsentwicklung div. Kd.	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

2. Halbjahr Geschäftsjahr 2014

	Sep.13	Okt.13	Nov.13	Dez.13	Jän.14	Feb.14
Anfragenbearbeitungsquote	#DIV/0!	82,4%	63,6%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Angebotserfolgsquote	#DIV/0!	35,7%	42,9%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Erlösanteilsentwicklung div. Kd.	#DIV/0!	20,1%	21,3%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Anmerkungen zu den einzelnen Kennzahlen:

Anfragenbearbeitungsquote

Angebotserfolgsquote

Erlösanteilsentwicklung diverse Kunden

Kennzahlenberechnung

FINANZEN

Liquiditätsstand per Monatsende	Liquiditätsstand per Monatsende
Eigenkapitalrentabilität	$\text{Gewinn} / \text{EK} \times 100$
Rohertragsrentabilität	$\text{ordentliches Betriebsergebnis} / \text{Rohertrag} \times 100$
Verschuldungsgrad	$\text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital} \times 100$
Forderungsintensität	$\text{Forderungen aus L+L} / \text{Gesamtvermögen (Bilanzsumme)} \times 100$
Liquidität 3. Grades	$\frac{(\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$

INTERNE PROZESSE

Produktivität / Baustelle	$\frac{\text{Summe Leistung aller Baustellen}}{\text{Summe Kosten aller Baustellen}} \times 100$
Effizienz-Entwicklung	$\text{Rohertrag} / \text{prod. Stunden}$
Arbeitszeitanalyse mittels GPS	Anzahl kontrollierte Mitarbeiter gesamt : mittels GPS kontrollierte Mitarbeiter mit Abweichung
Schlechtwetter-Quote	$\frac{\text{Schlechtwetter-Stunden}}{\text{prod. Stunden des aktuellen Monats}} \times 100$
Forecast der künftigen Auslastung	Bauleitung muss bekanntgeben, wie hoch die Auslastung sein wird - Text! Auslastung < 4 Wochen -> Gründe definieren (Auftragsrückgang, Saisonende -> Maßnahmen (Ressourcenverteilung zu anderen Geschäftsfeldern, Abbau Dienstnehmer)

MITARBEITER

Betriebszugehörigkeitsstruktur	$\frac{\text{Beschäftigte mit 10 Jahren Zugehörigkeit}}{\text{Gesamtzahl Beschäftigte}} \times 100$
Ø Betriebszugehörigkeit	$\frac{\text{Summe Dienstjahre aller Mitarbeiter}}{\text{Anzahl Mitarbeiter}}$
Fehlzeitenquote	$\frac{\text{Fehlzeiten}}{\text{Sollarbeitszeit}} \times 100$ Pflegeurlaub, bezahlte Freizeit (Begräbnis,...)
Fluktuation	$\frac{\text{Austritte} \times 100}{\text{Personalbestand zu Beginn} + \text{Eintritte}}$
Arbeitsunfälle	$\text{Menge} \times \text{Dauer} = \text{Gesamttag}$
Mitarbeiterstand-Entwicklung	$\frac{\text{Mitarbeiterstand Beginn} + \text{Eintritte} - \text{Austritte}}{\text{Mitarbeiterstand Ende}}$

KUNDEN

Anfragenbearbeitungsquote	$\frac{\text{abgegebene Angebote}}{\text{erhaltene Anfragen}} \times 100$
Angebotserfolgsquote	$\frac{\text{erhaltene Aufträge}}{\text{abgegebene Angebote}} \times 100$
Erlösanteilsentwicklung div. Kunden	$\frac{\text{Erlösanteil Diverse seit Anfang GJ}}{\text{Erlös Gesamt seit Anfang GJ}} \times 100$

Literaturverzeichnis

- **Alter, R.:** Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, München (2011).
- **Axson, D. A. J.:** Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World, New Jersey (2010), 3. Auflage.
- **Baier, P.:** Praxishandbuch Controlling: Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, München (2008), 2. aktualisierte und erweiterte Auflage.
- **Blohm, H.:** Die Gestaltung des betrieblichen Berichtswesen als Problem der Leistungsorganisation, Berlin (1974), 2. Auflage.
- **Buchholz, L.:** Strategisches Controlling – Grundlagen – Instrumente – Konzepte, Wiesbaden (2009), 1. Auflage 2009.
- **Buchholz, L.:** Strategisches Controlling – Grundlagen-Instrumente-Konzepte, Wiesbaden (2013), 2. Auflage.
- **Disselkamp, M.:** Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, Wiesbaden (2012), 2. Auflage.
- **Doppelbauer G.+G. (Partner-Treuhand GmbH):** Bilanzanalyse und Unternehmensrating, Wels (2006), 4. Auflage.
- **Eisl, Ch. / Hofer, P. / Losbichler, H.:** Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung Band IV: Controlling, Wien (2012), 2. Auflage.
- **Friedag, H. R. / Schmidt, W.:** Balanced Scorecard, Freiburg (2011), 4. Auflage.
- **Gälweiler, A.:** Strategische Unternehmensführung, Frankfurt/Main (2005), 3. Auflage.
- **Gleich, R. / Horváth, P. / Michel U.:** Management Reporting – Grundlagen, Praxis, Perspektiven, München (2008), 1. Auflage.
- **Günther, Th. / Breiter, H. M.:** Sonderheft 2, 2007, Strategisches Controlling – State of the Art und Entwicklungstrends, ZfCM (Zeitschrift für Controlling und Management).
- **Hichert, R.:** Mai 2007, Managementberichte – Fünf Empfehlungen für verständliche Managementberichte, KMU-Magazin Nr. 4.
- **Horváth & Partner:** Das Controllingkonzept: Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem, München (2000), 4. Auflage.
- **Jung, H.:** Controlling, München (2011), 3. Auflage.
- **Karlöf, B. / Östblom, S.:** Das Benchmarking Konzept, München (1994).
- **Kropfberger, D. / Winterheller, M. / Steiger, Ch. / Schneider, D. / Bauer M.:** Controlling: Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien (2007), 4. korrigierte Auflage.
- **Krüger, G. H.:** Mit Kennzahlen Unternehmen steuern, Herne (2012)
- **Mensch, G.:** Finanz-Controlling: Finanzplanung und –kontrolle: Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, München (2008), 2. Auflage.

-
- **Mertins, K. / Kohl, H.:** Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf (2009), 2. überarbeitete Auflage.
 - **Ossadnik, W.:** Controlling, München (2003), 3. Auflage.
 - **Pleininger, H.:** 14. März 2012, Controlling wächst mit dem Umsatz mit, Wirtschaftsblatt.
 - **Preißler, P. R.:** Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, München (2008)
 - **Preißner, A.:** Praxiswissen Controlling: Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München (2010), 6. Auflage
 - **Runia, P. / Wahl, F. / Geyer, O. / Thewissen Ch.:** Marketing – Eine prozess- und praxisorientierte Einführung, München (2007), 2. Auflage.
 - **Schneider, W. / Greimel-Fuhrmann, B. / Scheicher-Gálffy, E. / Wirth, H. / Andre, G. / Geissler, G. / Grbenic St.:** Betriebswirtschaft HAK V, Wien (2010), Auflage 2010.
 - **Simon, H. / Von der Gathen, A.:** Das große Handbuch der Strategiewerkzeuge, Frankfurt/Main (2010), 2. überarbeitete und erweiterte Auflage.
 - **Stelling, J. N.:** Kostenmanagement und Controlling, München (2009), 3. unveränderte Auflage
 - **Taschner, A.:** Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden (2013), Auflage: 2013.
 - **Vollmuth, H. / Zwettler, R.:** Kennzahlen Freiburg (2008), 1. Auflage 2008
 - **Vollmuth, H.:** Controlling-Instrumente von A-Z, München (2008), 7. erweiterte Auflage.
 - **Vollmuth, H.:** Kennzahlen, München (2006), 4. durchgesehene Auflage 2006
 - **Weber, M.:** Schnelleinstieg Kennzahlen, München (2006)
 - **Ziegenbein, K.:** Controlling, Ludwigshafen (2002), 7. Auflage.
 - **Züger, R.-M.:** Betriebswirtschaft – Management-Basiskompetenz: theoretische Grundlagen und Methoden mit Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten, Zürich (2008), 3. überarbeitete Auflage 2008.

Internetquellen:

Controlling-Portal - Portfolioanalyse (Vier-Felder-Matrix) – abgerufen zuletzt am 10.11.2013:

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Vier-Felder-Matrix.html>

Allgemeines über die Spindler Baugruppe – abgerufen zuletzt am 14.11.2013:

<http://www.gewerbepark-spindler.at/bau/index.php?id=5>

Controlling-Portal - Theorie zur Eigenkapitalrentabilität – abgerufen zuletzt am 20.11.2013:

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Eigenkapitalrent.html>

Controlling-Portal - Theorie zur Umsatzrentabilität – abgerufen zuletzt am 20.11.2013:

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Umsatzrent.html>

Controlling-Portal – Liquidität 3. Grades – abgerufen zuletzt am 27.11.2013:

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/liqui3.html>

Zehn.de – Die besten Listen – 10 Vorteile langjähriger Mitarbeiter – abgerufen zuletzt am 24.11.2013:

<http://www.zehn.de/die-10-wichtigsten-vorteile-langjaehriger-mitarbeiter-fuer-den-unternehmenserfolg-2669602-0>

Definition von Fehlzeiten - abgerufen zuletzt am 24.11.2013:

<http://www.pflegewiki.de/wiki/Fehlzeit>

Vermeiden von Arbeitsunfällen – abgerufen zuletzt am 24.11.2013:

http://www.bwr-media.de/arbeitssicherheit/3276_arbeitsunfaelle-kuemmern-sie-sich-persoenlich-um-die-vorbeugung/

Zitat Veränderung – abgerufen zuletzt am 15.01.2014

http://www.bengin.com/_b/zitate.html

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Unterschrift